

Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Anaokullarında Farklılıkların Yönetimi¹

Hasan Basri MEMDUHOĞLU² & Osman AYYÜREK³

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul öncesi eğitim kurumlarında çalışanların farklılıklarına ilişkin bireysel tutum ve davranışları, örgütsel değer ve normları ve yönetsel politika ve uygulamaları yönetici ve öğretmen görüşlerine göre belirlemektir. Tarama modelindeki araştırmanın evreni 2010-2011 eğitim öğretim yılında Van ili ve ilçelerindeki anaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerdir. Çalışma evrenindeki tüm yönetici ve öğretmenlere ulaşıldığından örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırma, 257 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen, Memduhoğlu (2007) tarafından yeniden düzenlenen "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Toplanan veriler, betimsel istatistikler ve parametrik testlerle analiz edilmiştir. Araştırmada; yönetici ve öğretmenlerin, anaokullarında çalışanların farklılıklarına ilişkin olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği, farklılıklarla ilgili örgütsel değerlerin ve normların olumlu olduğu ve okullarda çalışanların farklılıklarını dikkate alan yönetsel politika ve uygulamaların sergilendiği görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Farklılık, Benzerlik, Farklılıkların yönetimi, Okul öncesi eğitim, Anaokulu

 DOI Number: <http://dx.doi.org/10.12973/jesr.2014.41.9>

¹ Bu çalışma, 21. Ulusal Eğitim Bilimleri kongresinde (12- 14 Ekim 2012 İstanbul) sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

² Doç. Dr. - Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü- hasanmemduhoglu@gmail.com

³ Öğretmen - Van İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Ayşe Hüsnüye Hatun Anaokulu- oayyurek@gmail.com

GİRİŞ

Hızlı bir değişim ve dönüşümün yaşandığı bir dünya düzeninde yaşamaktayız. Bu değişim sürecinde hayatın her alanında olduğu gibi örgütsel yaşamda ve yönetim düşüncesinde insan unsuru merkezi konuma yerleşmiştir. Küreselleşmenin yarattığı rekabet ortamının etkisiyle insanın öncelendiği bu anlayışta insan kaynağı, örgütler için en büyük sermaye ve zenginlik olarak kabul edilmektedir (Bhadury, Mighty & Damar, 2000). İnsan unsurunu ön plana çıkaran bu anlayış, her insanın biricikliğine ve farklılığına daha güçlü vurgu yapmaktadır. Her çalışanın kendi özgün ve farklı dünyasını örgüte taşıdığı iş yaşamında, örgütler varlıklarını sürdürebilmek için, farklılıklarıyla örgütte yer alan çalışanlar arasında ahenk sağlayarak, onların farklılıklarını sinerjiye çevirmenin arayışına girmişlerdir. Farklılıkların yaratacağı potansiyel çatışmalar karşısında çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda dayanışma ve uyum içinde başarıya ulaştırmak (Çelik, 2000; Yeşil, 2009) çalışanların farklılıklarını etkili şekilde yönetmekle mümkün olabilir.

İnsanlar doğaları gereği farklılıklara sahiptir. İnsanların bireysel farklılıklarını, sosyal yaşantıları yanında iş yaşamlarında da yansıtımları doğaldır (Çetin, 2009). Çalışanların iş yaşamına taşıdıkları farklılıkları örgüt için bir tehdit ve zenginlik olma ikilemini yaratmaktadır. Bu sorunsal, yönetim düşüncesinde farklılıkların yönetimi şeklinde kavramsallaştırılan yeni bir yönetim yaklaşımını doğurmuştur.

Henüz yönetim biliminde yeni sayılan ve temelde bireysel farklılıkların olduğu gibi kabul edilmesinden hareketle ortaya çıkan bir kavram olan farklılıkların yönetimi, örgütlerde hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında; demografik, sosyal, kültürel ve bireysel özelliklerin ve farklılıkların, bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini esas almaktadır (Memduhoğlu, 2007). Esasında farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili yönetim alanyazınında yer alan bilgilerin çoğunun kökenini; 1960'larda ABD'de başlayan ayrımcılık karşıtı hareketlerin doğurduğu politik ve felsefi tartışmalar oluşturmaktadır (Sürgevil & Budak, 2008). Bu bağlamda farklılık kavramı, bireyler arasındaki insani özelliklerin farklılığına işaret etmektedir (Özgür, 2007; Yakışır, 2009). Daha açık bir ifade ile farklılık, herhangi bir grup, topluluk veya örgüt içinde insanların farklı kimlik, coğrafi ve etnik köken, arka plan, deneyim, inanç, değer yargıları, yaş, cinsiyet, demografik yapı, iş deneyimi, fiziksel yeterlilik, eğitim düzeyi, aile durumu, kişilik, yaşam stili, eğilimleri ve benzerlerinin bir karışımıdır (Memduhoğlu, 2008, 7).

Bireyler; eşsiz, benzersiz, birbirinden bağımsız, farklı ve kendine özgü özellikleri olan varlıklardır. Örgütlerde çalışanlara ilişkin temel farklılık alanlarını, Memduhoğlu (2010, 207) üç boyutta ele almıştır. Bunlar; demografik farklılıklar (ırk, etniste, cinsiyet, bölge/ şehir, yaş ve deneyim), sosyal, kültürel farklılıklar (din ve felsefi inanç, siyasi görüş, sahip olunan ve benimsenen değerler, eğitim düzeyi, ekonomik durum) ve bireysel özelliklerdeki farklılıklar (kişilik, fiziksel ve zihinsel yetenekler, bilgi ve beceri) şeklinde sıralanmaktadır.

Farklılıkların yönetiminden amaçlanan, tüm çalışanların bütün yeteneklerinin örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarılması ve cinsiyet, ırk, milliyet, yaş ve benzeri grup kimlikleri engellenmeden gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktır (Balay & Sağlam, 2004). Farklılıkların yönetimi anlayışı, örgütlere, farklılıkların avantajlarını ön plana çıkarırken, yaratacağı dezavantajları da ortadan kaldırmayı amaçlar (Mollica, 2003). Farklılıkların etkili yönetimi, örgüt içinde denge, karar almaya katılım ve olumlu rekabet ortamı sağlayacaktır (Kirby & Ricard, 2000). Yapılan araştırmalarda örgüt içinde değişime hızlı uyum, en iyileri seçme, çalışanların etkinliğini artırma, çalışanlar arası iletişimi ve işbirliğini artırma, yüksek düzeyde yaratıcılık ve yenileşme, etkili oto kontrol sistemi sağlama, farklılıkların etkili yönetiminin sağlayacağı avantajlar arasında

belirlenmiştir (McMahan, Bell & Virick, 1998; Foxman & Easterling, 1999; Von Bergen, Soper & Foster, 2000; Mollica, 2003; Özkaya, Özbilgin & Şengül, 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 gerektiğini ortaya koymaktadır (Lorbiecki & Jack, 2000). Çünkü okullar, girdisi ve çıktısıyla diğer tüm örgütlerden daha çok insan odaklıdır.

Okullarda çalışanların farklılıklarının bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda iyi yönetilmesinin önemli olduğu gerçeğine rağmen farklılıklar konusunda yurtdışında çok sayıda araştırma yapılmasına karşın bu konuda Türkiye’de ve özellikle eğitim alanında yapılan araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. (Memduhoğlu, 2007, 2010, 2011, 2012; Özgür, 2007; Sergüvel ve Budak, 2008; Yazıcı, Başol ve Toprak, 2009; Yakışır, 2009; Çetin, 2009). Türkiye’de yapılan bu araştırmalar ilköğretim okullarında ve liselerde yapılmıştır. Özellikle okulöncesi kurumlarda yurtdışında ve Türkiye’de farklılıkların yönetimi konusunda yapılan bir çalışmaya alanyazında rastlanmamıştır. Oysaki okulların küçüklüğünden dolayı ilişkilerin daha informal, daha yoğun ve daha samimi yaşandığı anaokullarında çalışanların farklılıklarına yönelik yaklaşımın ve yönetsel uygulamaların daha net anlaşılabilme ve değerlendirilebilme ihtimali yüksektir. Bu ihtiyaçtan hareketle gerçekleştirilen bu araştırma; anaokullarında çalışanların farklılıklarına ilişkin bireysel tutum ve davranışları, örgütsel değer ve normları ve yönetsel politika ve uygulamaları öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırmanın; alanyazına sağlayacağı teorik katkının yanında; genelde eğitim kurumlarında özelden anaokullarında var olan farklılıkların bir sorun olarak görülmeyip, bir zenginlik kaynağı olarak kabul edilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesi yönünde eğitim yöneticilerine teorik ve pratik stratejiler sunması, böylelikle örgütsel yönetim anlayışına ve uygulamalarına pratik katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı okul öncesi eğitim kurumu olan anaokullarında çalışanların farklılıklarına ilişkin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerinin ve okul yöneticilerinin anaokullarında çalışanların farklılıklarına ilişkin görüşleri nasıldır?
2. Öğretmenlerinin ve okul yöneticilerinin, anaokullarında çalışanların farklılıklarına ilişkin görüşleri cinsiyet, unvan, kıdem ve eğitim durumuna göre değişmekte midir?

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın örneklemi, verilerin toplama aracı ve verilerin çözümlenmesi üzerinde durulmuştur.

Araştırma Deseni

Bu çalışmanın amacı, Van merkez ve ilçelerindeki anaokullarında çalışan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okullarındaki farklılıkların yönetimine ilişkin bazı değişkenler açısından ortaya koymaktır. Bu bağlamda çalışma tarama modelindedir.

Evren-Örneklem

Araştırmanın evreni 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Van ili ve ilçelerindeki kamu anaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerdir. Çalışma evrenindeki tüm yönetici ve öğretmenlere ulaşıldığından örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırma kapsamında ulaşılan 315 öğretmene uygulanan ölçekten 282' si geri dönmüş, hatalı veya eksik doldurulanlar ayrıldıktan sonra toplam 257 ölçek formu değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kişisel bilgileri

Değişken	Düzy	n	%
Cinsiyet	Kadın	202	78,6
	Erkek	55	21,4
Unvan	Yönetici	48	29,0
	Öğretmen	209	71,0
Öğrenim Düzeyi	Ön lisans	44	17,1
	Lisans	213	82,9
Kıdem	5 yıl ve aşağısı	188	73,2
	6 yıl ve yukarısı	69	26,8
Görev Yeri	İl merkezi	165	64,2
	İlçe	92	35,8
Toplam		257	100,0

Tablo 1'de görüldüğü gibi katılımcıların 48'i yönetici, 209'u öğretmen olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların dörtte üçü kadındır. Bu durum Türkiye'de okulöncesi öğretmenliğinin kadın mesleği olduğu şeklindeki yaygın kanaatin sonucu olduğu söylenebilir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun toplam mesleki hizmet süreleri 5 yıl ve altındadır. Buna göre anaokullarında mesleğe yeni başlamış, deneyimsiz, genç öğretmen ağırlıklı bir öğretmen kadrosunun görev yaptığı söylenebilir. Katılımcı öğretmenlerden 44'ünün ön lisans mezunu olması ilde okul öncesi alanındaki öğretmen açığının göstergesidir. Katılımcıların çoğu il merkezindeki anaokullarında görev yapmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen, Memduhoğlu (2007) tarafından yeniden düzenlenen "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek üç faktörlü olarak "bireysel tutumlar ve davranışlar", "örgütsel değerler ve normlar" ve "yönetimsel uygulamalar ve politikalar" alt boyutlarından oluşmaktadır. Toplam 28 maddeden oluşan ölçeğin faktör yük değerleri .46 ile .84 arasında değişmektedir. Ölçekteki maddelerin madde toplam korelasyonları birinci faktörde .49 ile .67, ikinci faktörde .45 ile .63, üçüncü faktörde ise .61 ile .78 arasında değişmektedir. Ölçekte üç faktörün açıkladığı toplam varyans % 58,1'dir. Güvenirlilik için hesaplanan Cronbach Alfa değeri birinci faktör için .77, ikinci faktör için .83 ve üçüncü faktör için .95'tir. Ölçek, Likert tipi beş dereceli katılım ölçeği şeklindedir. Ölçekten alınan puanın yüksekliği, okullarda farklılıklara yönelik olumlu algıyı ve farklılıkların iyi yönetildiğini göstermektedir

Verilerin Çözümlemesi

Toplanan verilerin çözümlemesinde betimleme istatistikleri (yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma), görüşlerde bazı değişkenlere ilişkin anlamlı farklılığın

olup olmadığını belirlemek için de kestirim istatistiklerinden ilişkisiz örneklem için t-testi uygulanmıştır. Araştırmada evrene ulaşılmaya çalışılmış, ancak evrenin tamamına ulaşamadığından kestirim istatistikleri kullanılabilmiştir.

BULGULAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin anaokullarında farklılıkların yönetimi ölçeğinin maddelerine, boyutlarına ve toplamına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Anaokullarında farklılıkların yönetimine ilişkin katılımcı görüşlerinin ortalama puanları

Boyut ve Maddeler	\bar{X}	S
Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyut Ortalaması /Toplamı	4,03 /16,11	2,30
1. Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.	4,04	,971
2. Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.	4,03	,869
3. Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.	4,03	,863
4. Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	3,98	,962
Örgütsel Değerler ve Normlar Boyut Ortalaması /Toplamı	3,99 /31,93	5,71
5. Meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	4,20	,925
6. Meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	4,33	,788
7. Meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler.	3,95	,923
8. Bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	3,80	,956
9. Önyargılardan çok, bilimsel kanıtları esas alırlar.	3,68	,974
10. Kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	4,01	,899
11. Kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	3,98	,922
12. Meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	3,94	,905
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyut Ortalaması /Toplamı	4,27 /68,30	10,78
13. Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.	4,08	,929
14. Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	4,03	,851
15. Yöneticiler, çalışanların, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	4,34	,791
16. Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	4,20	,900
17. Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	4,36	,891
18. Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	4,21	,856
19. Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	4,41	,771
20. Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	4,26	,915
21. Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.	4,41	,825
22. Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	4,43	,836
23. Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	4,28	,874
24. Yöneticiler, eğitim- öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.	4,28	,897
25. Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar.	4,22	,807
26. Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	4,14	,922
27. Yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	4,28	,806
28. Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	4,28	,834
Ölçeğin genel ağırlıklı ortalaması	4,16 /116,34	17,38

Tablo 2’de ölçeğin genel ağırlıklı ortalamasına bakıldığında, katılımcıların ($\bar{X}= 4,16$), farklılıkların anaokullarında “büyük ölçüde” iyi yönetildiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Ölçeğin birinci boyutunun ortalamasına göre katılımcılar anaokullarında çalışanların farklılıklarına yönelik “büyük ölçüde” ($\bar{X}= 4,03$) olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği görüşündedirler. Buna göre, anaokullarında çalışanların bilgi ve becerilerinin desteklendiği, çalışanlar arasında sorunların çözümünde deneyimlerinin paylaşıldığı, farklı düşüncelerin hoş karşılandığı ve farklı davranışların doğal kabul edildiği görüşlerine “yüksek” düzeyde katılmışlardır. Ölçeğin ikinci boyutunun ortalamasına göre katılımcılar anaokullarında farklılıklara ilişkin örgütsel değerlerin ve normların da “büyük ölçüde” ($\bar{X}= 3,99$) olumlu olduğu görüşündedirler. Meslektaşlar arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerin rahatlıkla ifade edilmesi, farklı yaşam biçimlerine saygı duyulması ve kişisel anlayışları ileriye götürecek görüş alışverişine çalışanların daima açık olmaları gibi ifadelerle en yüksek düzeyde katılım gösterilmiştir. Örgütsel değerler ve normlar boyutunda en düşük katılımın olduğu görüşler ise; çalışanların önyargılardan çok bilimsel kanıtları esas almaları, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi göstermeleri konusundadır. Ancak, görece en düşük düzeyde katılım gösterilen maddelere bile katılımcılar “büyük ölçüde” katılmışlardır.

Ölçeğin üçüncü boyutunun ortalamasına göre katılımcılar anaokullarında farklılıklara ilişkin yönetsel uygulamaların ve politikaların olumlu olduğu ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışının sergilendiği görüşüne de “tamamen” ($\bar{X}= 4,27$) katılmışlardır. Görece en yüksek katılım da bu boyuttaki gösterilmiştir

Katılımcılar en yüksek düzeyde yöneticilerin, farklılıkları zenginlik olarak algıladıkları, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmadıkları, cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması için çaba gösterdikleri, sorunların çözümü için çalışanların farklı görüşlerini dikkate aldıkları ifadelerine katılmışlardır. Bu boyutta görece en az katılım gösterilen ifadelerle de yüksek düzeyde katılım gösterilmesi; katılımcıların anaokullarında yöneticilerin farklılıkları iyi yönettikleri, politika ve uygulamalarında farklılıkları önemsedikleri ve dikkate aldıkları görüşünü taşıdıklarını göstermektedir. Ancak bu sonucun ortaya çıkmasında katılımcıların bir kısmının yönetici olması ve yöneticilerin kendi uygulamalarını daha olumlu görme eğilimlerinin etkisi olduğu söylenebilir.

Bu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, anaokullarında çalışanlara ilişkin farklılıkların bir zenginlik olarak görüldüğü, farklılıklara saygı duyulduğu ve okullar yönetilirken farklılıkların göz önünde bulundurulduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmen görüşlerinin cinsiyet, unvan, mesleki kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin yapılan t-testi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Cinsiyet, unvan, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine ilişkin t-testi sonuçları

Değişkenler	Düzyey	n	\bar{X}	S	sd.	t	p
Cinsiyet	Kadın	202	115,16	17,67	255	2,10	.037
	Erkek	55	120,67	15,69			
Unvan	Yönetici	48	122,23	2,03	255	3,05	.003
	Öğretmen	209	114,99	1,23			
Kıdem	1-6 yıl	188	115,09	17,76	255	1,91	.056
	6-10 yıl	69	119,75	15,91			
Eğitim Durumu	Ön lisans	44	119,34	15,40	255	1,26	.209
	Lisans	213	115,72	17,73			

Tablo 3'te görüldüğü üzere, anaokullarında farklılıkların yönetimine ilişkin katılımcıların görüşleri kıdemlerine [$t_{(255)}= 1,91$; $p>.05$] ve eğitim durumuna [$t_{(255)} = 1,26$; $p>.05$] göre değişmezken; cinsiyet [$t_{(255)}= 2,10$; $p<.05$] ve unvan [$t_{(255)}= 3,05$; $p<.05$] değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Buna göre erkek yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=4,30$) kadın yönetici ve öğretmenlere ($\bar{X}= 4,11$) oranla, okul yöneticileri de ($\bar{X}= 4,36$) öğretmenlere ($\bar{X}=4,10$) oranla farklılıkların yönetimi konusunda daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Yönetici ve öğretmenlerin anaokullarında çalışanların farklılıklarına ilişkin algılarını ve anaokullarında farklılıkların nasıl yönetildiğine ilişkin görüşlerini belirlemek amacı ile yapılan bu araştırmada ulaşılan bulgular; anaokullarında çalışanların farklılıklarına ilişkin olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiğini, farklılıklarla ilgili örgütsel değerlerin ve normların olumlu olduğunu ve okullarda çalışanların farklılıklarını dikkate alan yönetsel politika ve uygulamaların mevcut olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle araştırmada ulaşılan bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, anaokullarında çalışanlara ilişkin farklılıkların bir zenginlik olarak görüldüğü, farklılıklara saygı duyulduğu ve okullar yönetilirken farklılıkların göz önünde bulundurulduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Ulaşılan bu bulgu yurtdışında yapılan bazı araştırma bulgularıyla çelişmektedir (Pickert & Chock, 1997, Akt: Cırık, 2008; McCray, Wright & Beachum, 2004; Harrison, Price & Bell, 1998, Tsui & O'Reilly, 1989 Akt: Sürgevil, 2008). Bu bulgu, farklılıklar konusunda Türkiye'deki uygulamalara yönelik yapılan ya da yapılması olası eleştirilerin haklılığını tartışmalı kılmaktadır. Türkiye'nin en doğusunda, etnik ve sosyo-kültürel çeşitliliğin baskın olduğu bir ilde ortaya konan bu bulgu, objektif değerlendirmeler dışındaki karamsar tablolar ortaya koymaya yönelik eleştirilerin önyargılardan beslendiği söylenebilir. Toplumsal tarihinde insanların demografik ve sosyo-kültürel farklılıklarına saygı temelinde bir yönetim geleneğine sahip olan bir toplumun eğitim örgütlerinde de bu kültürel dokuya uygun bir yönetim anlayışının sergilenmesi beklenen ve doğal karşılanması gereken bir durumdur. Nitekim Türkiye'de yapılan başka bazı araştırma sonuçları, bu araştırmada ulaşılan bulguları destekler niteliktedir (Ünal, 2003; Öncer, 2004; Düren, 2007; Kaya, 2007; Memduhoğlu, 2007; 2011; Sürgevil ve Budak, 2008; Yazıcı, Başol ve Toprak, 2009).

Örgütlerde çalışanlara ilişkin farklılıklar, iyi yönetilmesi durumunda örgüte çeşitli avantajlar sunma potansiyeline sahiptir. Farklılıkların yönetimini, farklılıklara aynı toplum /örgüt içinde eşit yaşama alanı tanıma ve varlığını devam ettirme çabası (Şan, 2005) olarak düşündüğümüzde; farklılıkların çalışanları ve okulu zenginleştirmesi, örgütte çeşitli ve zengin bir bakış açısı ile dinamizm yaratması, herkesin farklılığıyla diğerlerine ve okula yeni bir şeyler katması, daha geniş düşünme ve sorunlara alternatif çözümler üretme olanağı sağlaması, dünyaya ve olaylara başkasının gözünden bakma (empati kurma) olanağı sunması, önyargıların kırılmasına katkı sağlaması ve bunun yaşanan ilişkilere zenginlik katması beklenir (Memduhoğlu, 2011). Nitekim Begeç (2004) ve Memduhoğlu (2011) yaptıkları araştırmalarda; yönetimde farklılıkları dikkate almanın, farklılıklara karşı hoşgörülü yaklaşmanın ve çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağlamanın örgüte avantaj sağlayacağı, örgütsel ve bireysel performansı artıracığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Okul açısından düşünüldüğünde, farklılıkların iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok karar alternatiflerinin ortaya çıkması açısından esneklik sağladığı, bireyin yaratıcılık gücünü, takım ruhunu güçlendirdiği söylenebilir (Çetin, 2009).

Araştırmada anaokullarında çalışanların farklılıklarına yönelik bireysel tutum ve davranışların olumlu olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre anaokullarında çalışanların bilgi ve tecrübelerini paylaştıkları, meslektaşların farklı düşünce ve davranışlarının doğal karşılandığı, farklı fikir ve düşüncelerini beyan edenlere saygı duyulduğu, farklı eğilimlerin hoşgörülle karşılandığı bir ortamının kurulduğu belirlenmiştir.

Bu bulgular Türkiye’de yapılmış olan diğer araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Memduhoğlu (2011) liselerde yapmış olduğu çalışmada; öğretmenlerin farklılıklara karşı olumlu bireysel tutumlara sahip oldukları, farklılıklara saygı duydukları, farklı düşünce ve davranışları doğal karşıladıkları ve olumlu buldukları sonucuna ulaşmıştır. Öncer de (2004) uluslararası bir şirket çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada; çalışanlar arasında bireysel farklılıkların olması gerektiği ve bireysel farklılıkların yönetimce sinerji yaratacak şekilde değerlendirilebileceği görüşlerine yüksek katılım gösterildiğini belirlemiştir. Begeç (2004), Genelkurmay’da farklı milletlerden sivil ve askerler üzerinde yaptığı çalışmada, katılımcıların farklılıkları dikkate almanın performansı artıracacağı görüşünde oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel değerler ve normlar boyutuna ilişkin bulgulara göre, anaokullarında farklı yaşam biçimlerine saygıyı esas alan, farklı görüşlere çalışanların genelde açık oldukları paylaşımcı bir atmosferin hâkim olduğu söylenebilir. Buna göre çalışanların dini inanç ve kanaatlerini rahat ifade edebildiği, özellikle dini inançlara, siyasi tercihlere ve farklı yaşam stillerine ilişkin bir saygı kültürünün yerleştiği, çalışanların meslektaşlarına kanaatlerini rahatlıkla ifade edebildikleri, farklılıklara saygı ve hoşgörüle dayalı bir örgütsel iklimin hâkim olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle anaokullarında hâkim olan örgütsel değer ve normlar, farklılıklara saygıyı temel alan yaklaşımların sergilenmesini destekler niteliktedir.

Yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutunda araştırmaya katılanların görüşlerine göre; anaokullarında yöneticiler çalışanların farklılıklarını bir zenginlik olarak görüp saygı duymakta, okulları yönetirken farklılıkları göz önünde bulundurmakta, farklılıklar konusunda hassasiyet gösterip sorumluluk duygusuyla hareket etmektedirler. Yine bu boyutta, anaokullarında yöneticilerin cinsiyet ya da siyasi görüş ayrımcılığı yapmadıkları, okullarda bu tür ayrımcılığın yapılmaması için özen gösterdikleri, çalışanlara ilişkin değerlendirmelerinde, onların demografik özellikleri ya da siyasi görüşlerinden ziyade, okul ve öğrenciler açısından gösterdikleri çaba ve başarı durumlarını göz önünde bulundurdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasında katılımcıların bir kısmının yönetici olması ve yöneticilerin kendi uygulamalarını daha olumlu görme eğilimlerinin kısmen etkili olduğu söylenebilir. Aynı şekilde Begeç (2004), yaptığı çalışmada yöneticilerin çalışanların farklı bireysel özelliklerinden etkilendikleri ve yararlandıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgu, Morrison, Lumby ve Sood’un (2006) eğitim örgütlerinde yaptıkları çalışmada ulaştıkları, eğitim yöneticilerinin farklılıkların yönetimine sıkı sıkıya ve içten bağlı oldukları sonucuyla da benzerlik göstermektedir.

Bireysel tutum ve davranışlar ile örgütsel değerler ve normlar, örgütlerde farklılıklara ilişkin yönetimsel uygulamalara zemin hazırlar. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki bulgular ise, anaokullarında farklılıkların yönetimsel eylem ve uygulamalarda ne ölçüde dikkate alındığını, farklılıkların örgütsel /bireysel amaçlar ve yararlar doğrultusunda nasıl değerlendirildiğini ve farklılıkların yönetimsel uygulamalarda ne ölçüde dikkate alındığını doğrudan sunması bakımından ayrıca önemlidir. Çünkü bu boyuttaki ifadeler, farklılıklara dayalı bir yönetim ortaya koyma ve farklılıkları bireysel /örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirme ve yönetme anlayışının temel göstergeleri olan ifadelerdir. Bu

açından bu boyutun diğer boyutlara göre yönetim bağlamında yorumlara ulaşmada doğrudan ve görece daha önemli veriler sunduğu söylenebilir (Memduhoğlu, 2011).

Bu boyutta, yöneticilerin cinsiyet ya da siyasi görüş ayrımcılığı yapmamaya özen gösterdikleri, çalışanlara ilişkin değerlendirmelerinde, onların demografik özellikleri ya da siyasi görüşlerinden ziyade, okul ve öğrenciler açısından gösterdikleri çaba ve başarı durumlarını göz önünde bulundurdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Şüphesiz çalışanlar arasında farklılıklarından dolayı ayrımcılık yapmamak, farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergilemenin önemli göstergelerinden biridir. Ancak farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergilemenin temelinde; farklılıkları bir zenginlik olarak görme, çalışanların farklı beklentilerini dikkate alarak onların bu farklılıklarından kaynaklanan bilgi ve becerilerine dayalı farklı yaklaşımlar sergileyebilecekleri bir ortam yaratma düşüncesi yatar. Morrison, Lumby ve Sood'a göre de (2006) farklı bir yönetici, farklı öğretmenleri; farklı bir öğretmen de farklı öğrencileri daha iyi anlayabilir ve onlara daha iyi hitap edebilir. Çalışmada bu tür ifadelerin, boyutun diğer maddeleri gibi yüksek katılım gösterilen ifadeler arasında yer alması ulaşılan olumlu sonuçlardan biridir. Anaokullarında görev yapan çalışan sayısının diğer okul kademelerine göre sayıca oldukça az olması, bu okullarda çalışanların bir arada yoğun etkileşimlerini zorunlu kılmakta, yakın ve sıcak ilişkilerin kurulmasına zemin oluşturmaktadır. Görece bu samimi informel ilişkilerin yönetsel uygulamalarda tüm çalışanların bireysel, demografik ve sosyal farklılıklarının dikkate alınmasını ve bu farklılıklara dayalı yönetim anlayışının yerleşmesini kolaylaştırdığı söylenebilir.

Bu çalışmada katılımcıların görüşlerinin unvanlarına ve cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre okullarda çalışanların farklılıklarına ilişkin algının ve farklılıklara dayalı yönetsel eylemlerin olumlu olduğu görüşüne yöneticiler öğretmenlerden daha çok katılmışlardır. Memduhoğlu'nun (2011) liselerde yaptığı araştırmada da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Yukarıda belirtildiği gibi genel olarak yöneticilerin kendi yönetsel uygulamaları konusunda olumlu görüşler belirtme eğiliminde olmaları, yönettikleri okullardaki durum ve uygulamalar konusunda daha iyimser yaklaşım sergilemeleri beklenir. Bunda yöneticilerin, kendi yönettikleri okullarda farklılıklar konusunda sorunları ya da olumsuzlukları belirtmek ve vurgulamak yerine, okulu iyi durumda gösterme, okulu iyi yönettiklerini ispatlama kaygısının etkisi de rol oynamış olabilir. Ya da yöneticiler sergiledikleri yönetimin gerçekten iyi olduğunu düşünebilirler. Yönettikleri okullardaki ya da yönetsel uygulamalarındaki eksiklik ve sorunları dışarıdan birinin görebileceği kadar göremeyebilirler. Yöneticilerin bu nedenlerle farklılıkları yönetme konusunda öğretmenlere göre daha olumlu görüşler belirttikleri söylenebilir.

Araştırmada bu konuda erkeklerin de kadınlara göre daha olumlu görüş belirttikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durum kadınların farklılıklar gibi sosyal konulara duyarlı yaklaşımlarından ve beklentilerinin görece daha büyük olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Her alanda olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm sürecinde eğitim örgütlerinin ana unsuru olan insanın varlığı ve katkısı gittikçe daha çok önem kazanmaktadır. İnsanın görünen fiziksel özelliklerinin ötesinde arka planında var olan demografik ve sosyo-kültürel özellikleri onu daha önemli kılmaktadır. 21. Yüzyılda küresel rekabette ve piyasada var olma mücadelesini gösteren örgütlerin çok iyi bildiği bir gerçek, ana unsur olan insanın her türlü farklılıklarının aslında görüldüğü gibi örgüt içinde çatışma gerekçeleri olmadığı, iyi yönetildiği takdirde yaratıcılığın, zenginliğin ve uyumun aracı olacağını bilmeleridir. Okullarda da çalışanların bireysel, demografik ve sosyo-kültürel farklılıkları; bir zenginlik olarak görülüp değerlendirilebildiği takdirde, daha dinamik, daha

keyifli ve daha verimli bir okul ortamının yaratılmasına katkıda bulunma potansiyelini okula sunar.

Farklılıkların bir arada yönetimi, örgütlerin daha iyi yönetilebilmesinin yanı sıra daha iyi işleyen bir küresel yönetim sisteminin kurulabilmesi açısından da önem kazanmaktadır. Yeni yönetim yapıları, farklı olana saygıyı esas alan demokrasi ve eşitlik temelinde yükselecektir. Bu bağlamda önemli olan temel farklılıklarla birlikte yaşayabilme iradesi göstermektir. Eğer farklılıkları bir sorun olarak görmeyip çeşitliliğin getirdiği zenginliği yönetim sistemlerimize katabilsek, farklılıkların yönetimi konusundaki bilgi ve becerilerimizi geliştirmemizin önemi de artacaktır. Farklılıkların bir arada yönetiminde ve farklılıklarla birlikte yaşayabilme iradesi göstermede özellikle bireysel ölçekte olumlu örnekler sergileyen Anadolu toprakları bu açıdan insanlığa zengin bir tarihsel miras sunma potansiyeline sahiptir.

KAYNAKLAR

- Balay, R. & Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeği uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5/8, 31-46.
- Başbay, A. & Bektaş, Y. (2009). Çokkültürlülük ve bağlamında öğretim ortamı ve öğretmen yeterlilikleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34 (152), 30-43.
- Begeç, S. (2004). Farklılıkların yönetimi ve genel kurmay başkanlığı barış için ortaklık merkezinde yapılan bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- 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.
- Cırık, İ. (2008). Çok kültürlü eğitim ve yansımaları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34, 27-40.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çetin, N. (2009). İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sakarya.
- Düren, Z. (2007). Kültürlerarası yönetimde koalisyon gereği ve sinerjik arayışlar. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 36, 85-106.
- 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.
- Kaya, İ. (2007). Azınlıklar, çokkültürlük ve Mardin. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 44-55.
- Konrad, A. M. & Linnehan, F. (1995). Formalized hrm structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? *Academy Of Management Journal*, 38, 787-820.
- 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.
- Lorbiecki, A. & Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management, *British Journal of Management*, 11 (3), 17-31.
- McMahan, G. C., Bell, M. P. & Virick, M. (1998). Strategic human resource management: employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 3 (8), 193-214.

- Memduhoğlu, H. B. (2011). Okullarda farklılıkların örgütsel doğurguları; bir örnek olay incelemesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30 (2), 115-138.
- Memduhoğlu, H. B. (2010) Farklılıkların yönetimi. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (Edt: H.B. Memduhoğlu & K. Yılmaz). Ankara: Pegem Akademi Yayınları. ss.199-228.
- Memduhoğlu, H. B. (2008) *Küresel Ulusal ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi. *Yayımlanmış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Mollica, K. A. (2003). The influence of diversity context on white men’s and racial minorities reactions to disproportionate groups. *The Journal of Social Psychology*, 14 (4), 415-431.
- Morrison, M., Lumby, J. & Sood, K. (2006). Diversity and diversity management: messages from recent research. *Educational Management Administration & Leadership*, 34 (3) 277-295.
- Özgür, T. (2007) Kültürel farklılıklar ve yönetimi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Öncer, A. Z. (2004). İşletmelerde bireysel, örgütsel, yönetsel farklılık kaynakları ve farklılaşma stratejileri: Unilever Unity projesi kapsamında bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkaya, M. O, Özbilgin, M. & Şengül, C. M. (2008). Türkiye’de farklılıkların yönetimi: Türkiye ve yabancı ortaklı şirket örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 359-374.
- Ünal, L. I. (2003). İlköğretim okullarında demokratik okul ortamının oluşturulmasına kadın yöneticilerin katkısı. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 1 (2/3), 108-123.
- Sürgevil, O. & Budak, G. (2008) İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (4), 65-96.
- Sürgevil, O. (2008,a). Farklılık ve işgücü farklılıklarına analitik bir yaklaşım. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sürgevil, O. (2008,b). Farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyopsikolojik kuramlar yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (20), 111-124.
- Şan, M.K. (2005). Farklılık ve çok kültürlülük siyasetleri üstüne bir deneme. *İnanç, Kültür Ve Mitoloji Araştırmaları Dergisi*, 3 (1-2), 69-117.
- Von Bergen C. V., Soper B. & Foster T. (2000). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management*, 3 (2), 112-137.
- Yakışır, A.N. (2009). Bir modern olgu olarak çokkültürlülük. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yazıcı, S. Başol, G. & Toprak, G. (2009). Öğretmenlerin çok kültürlü eğitim tutumları: Bir güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 37, 229-249.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: kültürel zekâ. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 (16), 100-129.

Diversity Management in Preschools in the Views of Teachers and School Administrators⁴

Hasan Basri MEMDUHOĞLU⁵ & Osman AYYÜREK⁶

Introduction

The human factor is at the heart of organizational life and the idea of management. In such an understanding, globalization has increased competition, and human resources are considered the greatest wealth (Bhadury, Mighty & Damar, 2000). This approach believes that every employee contributes their unique attributes and authentic background. Thus organizations have sought methods to create synergy out of diversity as a result of compatibility between organizational members in order to survive (Sürgevil, 2008b).

Diversity management is a new concept in the science of management, evolving from the assumption that we should embrace individual differences. This is based on an assessment of demographic, socio-cultural, and individual differences according to individual and organizational goals, as well as avoidance of discrimination against any organizational members or groups (Memduhoğlu, 2007). A diversity management approach highlights the advantages of diversity for organizations and seeks the prevention of disadvantages it may cause (Kirby & Ricard, 2000; Mollica 2003).

By their nature, educational organizations include different demographic, social, and cultural factors. Research has shown that diversity in schools, when considered on a basis of tolerance and richness, is a source of harmony and compatibility between employees (Kornard & Linnehan, 1995; Ünal, 2003; Öncer, 2004; Düren, 2007; Memduhoğlu, 2007).

There are limited studies on diversity in Turkey, especially in the field of education, although there are numerous research studies abroad (Memduhoğlu, 2007, 2010, 2011, 2012; Özgür, 2007; Çetin, 2009; Yazıcı, Başol & Toprak, 2009). The literature review has not provided any domestic or foreign research on diversity management, especially in preschools. Keeping this need in mind, the purpose of the study was to explore individual attitudes and behaviors of preschool staff towards diversity, organizational norms and values, and administrative policies and applications in teachers and school administrators' views.

Method

The population of the research consisted of a total of 315 preschool administrators and teachers in Van province and districts in the 2010-2011 academic year. All the teachers and school administrators in the research population were included in the study, which employed the survey method. "Diversity Management Scale", developed by Balay and Sağlam (2004) and rearranged and tested for reliability and validity by Memduhoğlu (2007), was used as data gathering tool. 257 of the applied scales were included in the assessment phase. The obtained data were analyzed with descriptive statistics (percentage, frequency, arithmetic mean, standard deviation) and parametric tests.

⁴ This study is an expanded form of a paper presented at the 21st International Education Sciences Congress (12-14 Oct. 2012 İstanbul)

⁵ Assoc. Prof. Dr. - Yüzüncü Yıl University Faculty of Education - hasanmemduhoglu@gmail.com

⁶ Teacher - Van Provincial National Education Directorate, Ayşe Hüsnüye Hatun Preschools - oayyurek@gmail.com

Findings

The research concluded that the participants thought diversity in preschools was “largely” ($\bar{X}=4,16$) well managed. In the first scale factor, the participants “mostly” ($\bar{X}=4,03$) agreed that there were positive individual attitudes and behaviors towards preschool staff diversity. As a result, we can say that knowledge and skills of preschool staff are supported, experience is exchanged between employees for problem solving, and different views and behaviors are welcomed.

According to the mean of the second scale factor, the participants thought the organizational norms and values of preschool staff diversity were “largely” ($\bar{X}= 3,99$) positive. Participants mostly agreed with the following items: free expressions of opinions about religion and freedom of conscience between colleagues, respect for different lifestyles, and staff openness to the exchange of ideas in order to improve personal insights.

According to the mean of the third scale factor, the participants “totally” ($\bar{X}= 4,27$) agreed that there were positive administrative policies and applications in preschools for diversity, and administration was based on diversity. They also mostly agreed with the following statements: preschool administrators see diversity as a source of richness; they do not discriminate between employees because of different status, strive for prevention of gender discrimination, and regard different staff opinions for problem solving.

The participants’ views of diversity management in preschools did not vary according to seniority and educational background, whereas they significantly varied according to gender [$t_{(255)}=2,10$; $p<.05$] and title [$t_{(255)}=3,05$; $p<.05$]. Male participants had more positive views of diversity management than female participants, and the participating preschool administrators had more positive views than the teachers.

Discussion and Result

The research findings showed that there were positive individual attitudes and behaviors towards staff diversity in preschools, positive organizational norms and values of diversity, and administrative policies and applications that considered staff diversity in schools. A full assessment of the obtained findings reveals that staff diversity in preschools is considered to be rich, differences are respected, and school administration regards diversity.

These research findings are contradictory to some others obtained from foreign studies (Pickert & Chock, 1997 Cited in: Cırık, 2008; McCray, Wright & Beachum, 2004; Harrison, Price & Bell, 1998, Tsui & O’Reilly, 1989 Cited in: Sürgevil, 2008). This finding makes justification of ongoing or potential diversity criticisms of Turkish applications controversial. A society that historically has had an administrative policy based on respect for demographic and socio-cultural differences should have educational organizations with an administrative understanding apt to such cultural pattern. As a matter of fact, some other research results in Turkey support the findings obtained in this study (Ünal, 2003; Öncer, 2004; Düren, 2007; Kaya, 2007; Memduhoğlu, 2007; Sürgevil & Budak, 2008; Yazıcı, Başol & Toprak, 2009; Memduhoğlu, 2011).

In the study, the participant preschool administrators, more than the teachers, agreed that there were positive staff diversity perceptions and administrative practices based on staff diversity in preschools. They may not see defects and problems in administrative applications in the same way someone outside preschool sees them. This could explain why the preschool administrators had more positive views about diversity management than the teachers. The study found that the male participants had more positive views than the

female ones. This finding may be due to the fact that females have a more sensitive approach towards social issues such as diversity and relatively higher expectations.

The low number of preschool staff, when compared to other school personnel, necessitates intensive staff interactions and forms the basis for the establishment of intimate, friendly relationships. It can be said that these relatively informal relationships facilitate consideration of the individual, demographic, and social differences of every employee in administrative applications and administrative decisions based on diversity.

Key Words: Diversity, Similarity, Diversity management, Preschool teaching, Preschool

Atıf için / Please cite as:

Memduhoğlu, H. B. & Ayyürek, O. (2014). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre anaokullarında farklılıkların yönetimi [Diversity management in preschools in the views of teachers and school administrators]. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 4 (1), 175-188. <http://ebad-jesr.com/>