

## FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ\*

Naman BAKAÇ<sup>1</sup>, Veysel OKÇU<sup>2</sup>, Mustafa ERDEM<sup>3</sup>

### Öz

Genel tarama modelinde, nitel yöntemle yapılan bu araştırma, yönetimde yeni bir yaklaşım olan farklılıkların yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu; Batman İl merkezindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 19 okul müdürü ile 65 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri görüşme yoluyla elde edilmiştir. Bunun için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, sekiz sorudan oluşan bir görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmanın deseni, nitel araştırma desenlerinden olan durum çalışması ile yapılmıştır. Araştırmada toplanan verilerin analizinde, betimsel içerik analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar; farklılıkların yönetiminin üç boyutu olan bireysel tutum ve davranışlar boyutu, örgütsel değerler ve normlar boyutu ile yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu altında ele alınmıştır. Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin, bireysel tutum ve davranışlar boyutunda, farklılıkları zenginlik olarak gören, saygı duyan, farklılıklardan kaynaklı çatışmaları iletişim yoluyla çözmeye çalışan, olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği tespit edilmiştir. Örgütsel değerler ve normlar boyutunda, farklı olanın görüşlerini alma, yönetici olarak tercih etme, farklılıklarından kaynaklı eleştiri ve önerileri değerlendirme, ayrımcılık ve haksızlık yapmama tutumlarından dolayı olumlu örgütsel değer ve normların oluştuğu sonucuna varılmıştır. Lise öğretmenlerinin kısmen ayrımcılık yaşadıkları, yöneticilerin ise hiç ayrımcılık yapmadığı, eleştirilerin üslup ve artıyet olmadıkça olumlu karşılandığı tespit edilmiştir. Son olarak yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda ise, farklılıklara ilişkin yönetsel uygulamaların ve politikaların olumlu olduğu, farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışının sergilendiği görüşü hâkim olmakla beraber, genelde yöneticilerin farklılıklardan çok, kendine yakın hissettiği kişilerle çalışmayı tercih ettikleri ve yönetici ile öğretmenlerin, medeni duruma göre görece olumsuz tutum sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, Örgüt, Eğitim Yönetimi.

### Opinions of School Administrators and Teachers Related to management of Diversity Abstract

In the general survey model, this research done by qualities model was conducted in order to evaluate the views of managers and teachers regarding the diversity management, a new approach to management. The study group of the research; It consists of 19 principals and 65 teachers working in primary, middle high school in the center of Batman province. The data of the study were obtained by interview. For this, an interview form consisting of eight questions was prepared using the semi-

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt; namanbak@gmail.com

<sup>2</sup> Doç. Dr., Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Siirt; [veysel.okcu56@gmail.com](mailto:veysel.okcu56@gmail.com)

<sup>3</sup> Doç. Dr., Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van

\* Bu araştırma Doç. Dr. Veysel OKÇU'nun danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

structured interview technique. The design of the research was done by a case study from qualitative research designs. In the analysis of data collected in the research, descriptive content analysis was used. Conclusions obtained; the dimensions of individual attitudes and behaviors, which are the three dimensions of difference management, are discussed under the dimension of organizational values and norms and the dimension of managerial practices and policies. In the research, it was determined that managers and teachers exhibit positive individual attitudes and behaviors in the dimension of individual attitudes and behaviors, respecting diversity as wealth, solving conflicts originating from differences through communication. In the aspect of organizational values and norms, positive organizational values and norms arise because of the attitudes of different people, preferring as managers, criticism based on their differences and evaluation of proposals, discrimination and non-injustice attitudes. It was found out that the high school teachers were sometimes exposed to discrimination, but the principals never did discrimination, they welcome the critics positively according to their wordings and not to have wantonness. Finally, in the dimension of managerial practices and policies, it has been found out that the managerial practices and policies about the diversity management accepted positively, and it is believed the management based on differenced accepted widely, but it has been seen that the principals generally prefer to work with the ones they are close to and that managers and teachers exhibit relatively negative attitudes according to marital status.

**Keywords:** Diversity, Diversity Management, Organization, Education Management.

## GİRİŞ

Bilgi, iletişim ve teknolojinin başdöndürücü hızı karşısında, hayatın her alanında kaçınılmaz olarak değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimden örgütler, insan kaynakları, işgücü piyasası ve yönetim tarzları da doğal olarak etkilenmektedir. Etkilenen her olgu, kendini yenilemek ve çağın gereklerine uyacak şekilde beklentileri karşılamak zorundadır. Günümüz dünyasında, nüfusun çoğalması, ülkeler arası sınırlardaki mal, eşya ve insanın kolaylıkla geçişi, teknolojinin sınır kabul etmeyen yapısı, kurum ve şirketlerin küreselleşmesi, farklı olanlarla karşılaşmayı ve onlarla teması da beraberinde getirmektedir. Sosyal medyada karşılaşılan farklı insanların görünürlüğünde olduğu gibi, okul, şirket, sivil toplum kuruluşu, akademya, ticaret, sanayi, kültür ve eğitim sektöründe de artık farklılıklar daha bir görünür olmaya başlamıştır.

Küreselleşme ve rekabet ile birlikte, uluslararası ve bölgesel entegrasyonun artması, toplumlarda değişen demografik koşullar, insanların geçmişe kıyasen yönetim mekanizmalara katılma istekleri, yönetimlerin daha demokratik bir hal alınmasına dönük talepler, hem

çalışanlarda hem de müşterilerde farklılıkların artmasına zemin hazırlamıştır (Kamaşak ve Yücelen, 2007: 31-32). Gittikçe artan farklılıkları bilmek ve bunların farkında olmak ve bu farklılıkları örgütün ve örgütün amaçları doğrultusunda değerlendirip yönetmek, bir zorunluluk olarak örgütlerin karşısına çıkarmaktadır. Bu da örgütleri, yeni yönetim yaklaşımlarına yöneltmiştir. Örgütlerin, değişen bu koşullar içinde yeniden yönetme arayışlarına cevap olarak 1990'lardan bu yana ortaya çıkan yaklaşımlarından biri de farklılıkların yönetimidir.

1990'lı yıllardan günümüze kadar üzerinde en çok durulan yönetim yaklaşımlarından biri, farklılıkların yönetimi anlayışıdır (Okçu, 2014: 2150). Örgütlerde farklılıkların tanınması ve değer verilmesi, örgütler açısından hem performansın artmasına hem de karlarının yükselmesine yol açacak bir yönetim felsefesidir (Özbilgin, 2007: 1). Bu yönetim felsefesi ABD kökenli olmakla beraber, başta Avrupa olmak üzere küreselleşmenin de etkisiyle farklı coğrafyalarda uluslararası tanınmışlığa da ulaşmıştır. İnsan ve mal serbestiyeti, sınırların giderayak önemsizleşip, dünyanın global bir köye dönüştüğü tespitleri, beraberinde farklılıkların bir coğrafyada kümelenmesine ve kamusal ya da özel hayatta beraber yaşamalarına yol açmıştır.

Örgütlerde çalışanlar arasında görülebilen temel farklılık alanları şunlardır:

- (a) Demografik farklılıklar
- (b) Sosyo-kültürel farklılıklar
- (c) Bireysel özelliklerdeki farklılıklar

Okullar, hayatın içinde varolan renkler gibi, farklı özellikte olan insanları biraraya getiren bir yapıdır. Değişen koşullar dünyasında, eğitim yöneticileri farklılıklarla sıklıkla karşılaşır. Eğitim yönetimi açısından değerlendirildiğinde, birbirinden farklı yönleri bulunan bireylerin bulunduğu bu mekanlarda, karşılıklı saygının, entegrasyonun, toleransın sağlanması hususunda okullar birer model yapılar olarak karşımıza çıkarlar (Department of Education, Employment and Training, 2001: 3). Çünkü okullar toplumun aynası olduğundan, doğal olarak toplumun bileşenlerini ve fotoğrafını da kendi bünyelerinde barındırmaktadırlar. Eğer eğitimciler, öğrencilerin her geçen gün artmakta ve küreselleşmekte olan çok kültürlü ve farklılıkların egemen olduğu bu çağda başarılı olmalarını sağlayacaklarsa, onları farklılıkları bir tehdit olarak görmeyi değil bir zenginlik olarak görerek yetiştirmeye çalışmalıdırlar.

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. Yanısıra 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. Öğrenciler mezun olduklarında, hayatlarının sonraki alanlarında kazandıkları bu deneyimi, hayatlarının doğal bir parçası olarak görecekle ve böylece yaşamlarını bunun üzerine devam ettireceklerdir (Balyer ve Gündüz, 2010: 27).

Farklılıkların yönetiminin beraberinde kazandırdığı olumlu yönlerine karşın, farklılıklar iyi yönetilmediği takdirde, kimi sakıncaları da beraberinde getirmeye yol açacaktır. Sakıncaları ise şöyle sıralamak mümkün; örgütte çalışanın kendini dışlanmış hissetmesi, bu dışlanmışlığın getirdiği motivasyon düşüklüğünün yaşanması kaçınılmazdır. Ayrıca çalışanlar arasında farklılıktan kaynaklı saygının yerini çatışmaya bırakması ve tüm bunların ardından örgütte verimliliğin düşmesi ve etkililiğin azalması da görülebilecek sakıncalardandır (Gümüş, 2009: 62).

Farklılıkların çalışma hayatında getirdiği avantajlar ve dezavantajların okullar içinde geçerli olacağı söylenebilir. Farklı etnik, inanç, ideoloji, yaşam tarzı, eğitim ve ekonomik düzeyi, farklı fiziksel ve duygusal özelliklere sahip öğretmenlerin çalıştığı bir okul ortamı, çatışmayı beraberinde getirebileceği gibi uyumu da doğurabilir. Bunu bir denge ve verimlilik üzerinde oturtacak olan, okul yöneticilerinin liderlik tutumları ya da yönetsel politika ve uygulamalarıdır. Bu konuda bir örgüt olarak okulların etkili ve başarılı bir biçimde yönetilip-yönetilmediği önemli bir sorundur.

Okulların etkili yönetilip yönetilmediği sorunsalına yönelik alanyazında çalışmaların varlığı önemli olmakla beraber, farklılıkların yönetimi konusunun Memduhoğlu (2007: 4), Balyer ve Gündüz (2010: 29) ile Okçu'ya (2014: 2149) göre, 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 nicel araştırmalar üzerinde yoğunlaşmıştır. Farklılıkların yönetimine ilişkin nitel yöntemlerle yapılan çalışmaların, akademik eğitim dergilerinde makale boyutunda kaldığı ve bununda çok az olduğu gözlemlenmiştir. Tüm bu veriler, eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimine ilişkin nitel yöntemlerle ve okul düzeylerini içerecek şekilde (İlkokul, ortaokul, lise) bir araştırmanın ve değerlendirmenin yapılması gereğini ortaya çıkarmıştır.

Farklılıkları değerlendirmede, yöneticilerin sahip oldukları vizyon ve misyon ise büyük

bir önem taşımaktadır. Farklılıklardan öğrenmeyi önemseyen veya bunu temel alan bir yönetim anlayışı, Türkiye'nin içinde bulunduğu coğrafyayı ve mevcut okulları da doğal olarak etkileyecektir. Bu öğrenme yaklaşımı, okulun iç ve dış çevresinin ihtiyaçlarını, hedeflerini ve beklentilerini karşılamada hiç şüphesiz daha etkili olacaktır. İstenilen de, eğitimin bu toplumsal işlevinin, Türkiye'ye yansımaları ve çehresini değiştirmesi olduğu hem halkın hem de ülke yöneticilerinin sıklıkla telaffuz ettiği bir yaklaşımdır. Bu nedenle yapılan çalışmanın hem alanyazında hem de Türkiye'nin toplumsal ve güncel politik yaşam alanında görülen ya da dillendirilen, ülkenin de enerjisini yok eden kamplaşma ve çatışma probleminin minimize edilmesine, katkı sağlayacağı beklenmektedir. Bunun da farklılıkları zenginlik olarak gören, kabul eden ve farklılıklarla birlikte çalışma/yaşama becerisine sahip olacak öğretmen, yönetici, akademisyen, öğrenci ve ailelere bir bakış açısı kazandırmakla mümkün olduğundan, bunun mevcut bir eksikliği dolduracağı ya da önemli bir problemi gidereceği öngörülmektedir.

Okulların başarı düzeylerini yakalayabilmeleri ya da amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanların farklılıklarının bilinmesi, kabul edilmesi, saygı gösterilmesi ve örgütte temsiliyeti ile mümkündür. Bu araştırmanın önemi, Türkiye gibi kültürel zenginlik içeren demografik yapısının ve çeşitliliği barındıran siyasal ve sosyolojik dokusunun, kamplaşma ve çatışma üzerinden değil, farklılıklarına rağmen birarada yaşamanın eğitim örgütlerinde de varolabileceğine dair bir perspektifi, anlayışı ve pratiği bir nebze olsa kazandırmayı beklemektedir. Bir tür çokluk/çokkültürlülük içinde birlikteliği hayati bir ilke olarak önemsemektedir. Eğitim, birlikteliği eksene alan bir okul ikliminde amacına ulaşabilir. Çünkü öğrenme, gerginliğin ve çatışmanın hakim olduğu bir okul ortamında gerçekleşemez. Öğrenme, huzurlu bir ortamda gerçekleştiğinde, sonuçlarını bireye ve topluma yansıtır. Bu araştırmada, okulla irtibatlı veliler (vatandaş), aileler, diğer sektör çalışanları ve kurumlarla olan kaçınılmaz bağlantılarından dolayı da, toplumun önemli bir katmanına yansıtacağı ya da etkilerinin görülmesi arzulanmaktadır. Öte yandan, ekili okul ve güçlü örgüt kültürü oluşturma ve örgütsel verimliliği yakalama yolunda öğretmen ve yöneticilere yol gösterici olması öngörülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesini, “farklılıkların yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin ne olduğu?” sorusu oluşturmaktadır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, farklılıkların yönetimi kapsamında ilköğretim, ortaokul ve lise yöneticileri ile öğretmenlerini “bireysel tutum ve davranışlar”, “örgütsel değerler ve normlar” boyutlarında farklılıklara ilişkin görüşleri ile “yönetimsel uygulamalar ve politikalar”

boyutundaki farklılıkların, okul yöneticileri tarafından nasıl yönetildiğine ilişkin görüşlerinin saptanması amaçlanmaktadır. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda, farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda, farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda, farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri nasıldır?
4. Öğretmenlerin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda, farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Öğretmenlerin örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda, farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Öğretmenlerin yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda, yöneticilerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?

## **Yöntem**

### **Araştırma Modeli**

Bu araştırma nitel bir araştırma olup, durum çalışması deseni kullanılmıştır. Çünkü durum çalışması nitel araştırmalarda en çok kullanılan bir yaklaşımdır. Dikkat çeken özelliği ise, bir ya da birkaç durumu derinlikli araştırmadır. Durum çalışması deseninde olan araştırdığı durumları, bütünlüklü olarak ele alır. Bu bütünlüğün içinde genel olarak duruma etki eden faktörler olan bireyleri, süreçleri, iklimi nasıl ve ne kadar etkilediği üzerine odaklanır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 77). Araştırmada durum çalışmasının seçilmesinin nedeni; yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimi konusundaki görüşlerinin hem derinliğine hem de bütüncül olarak incelenmiş olmasıdır.

### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubu, Batman il merkezindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 84 yönetici ve öğretmenden oluşmaktadır. Nitel araştırmalarda evren ifadesi, literatürde kullanılmamasının sebebi, örneklem sayısının az ve random şekilde belirlenmemesinden dolayı genelleme yapılmaması olduğu için çalışma grubu terimi kullanılmıştır. Bunlardan 19'u yönetici, 65'i ise öğretmendir.

Öğretmen ve yöneticiler çalışma grubuna alınırken, ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı tercih, farklı meslek, kıdem, cinsiyetteki öğretmenlere ulaşmak amacıyla tercih edilmiştir. Ayrıca amaçlı tercihte, farklılıkların yoğun olduğu kamu ve özel okullar dikkate alınmıştır. Sadece yöneticilere yönelik yapılacak bu tip araştırmalarda, okul yöneticileri

genellikle okulları ile ilgili olumsuz bir imajın olmasını istemedikleri için, okullarına dair hep olumlu olduğuna görüşleri verme eğilimiyle hareket ederler. Bu yüzden, öğretmenlerin de dahil olduğu bu tip araştırmalarda, öğretmenlerin görüşlerinin alınması bir tür gerçeğe ve sonuca ulaşmak için dengeleyici bir role dönüşür (Memduhoğlu, 2016: 202). Bu nedenle çalışma grubuna yöneticilerin yanısıra öğretmenlerin de yer verilmesine karar verilmiştir. Çünkü araştırmacı, kendi yargısını kullanarak ve araştırmanın amacını göz önünde bulundurarak bu yola başvurmuştur. Görüşmeye katılan yönetici ve öğretmenlerin kişisel bilgileri Tablo 3.1’de verilmiştir.

**Tablo.1.** Görüşmeye Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri

<b>Yöneticiler</b>			
<b>Değişken</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Kadın	1	5
	Erkek	18	95
Mesleki Kıdem	10 Yıl ve aşağısı	3	15.8
	11-20 Yıl	13	68.4
	21 Yıl ve üzeri	3	15.8
Öğrenim Düzeyi	Ön Lisans	-	-
	Lisans	12	63.1
	Lisansüstü	7	36.9
<b>Toplam</b>		<b>19</b>	<b>100</b>
<b>Öğretmenler</b>			
<b>Değişken</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Kadın	24	36.9
	Erkek	41	63.1
Mesleki Kıdem	10 Yıl ve aşağısı	41	63.1
	11-20 Yıl	17	26.1
	21 Yıl ve üzeri	7	10.8
Öğrenim Düzeyi	Ön Lisans	1	1.5
	Lisans	60	92.3
	Lisansüstü	4	6.2
<b>Toplam</b>		<b>65</b>	<b>100</b>

Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmada Batman merkezdeki 19 okulda, 84 kişi ile görüşme yapılmıştır. Görüşmecilerin 19’u yönetici (%22,6’sı), 65’i öğretmendir (%77,4’ü). Yöneticilerin %95’i erkek iken, bu oran öğretmenlerde %63’tür. Batman merkezde sadece 4 okulda kadınlar, okul müdürü olarak görev yapmaktadır. Bunlardan biri görüşmenin yapıldığı tarihlerde Diyarbakır Milli Eğitim Müdür yardımcısı olarak atanmış, diğer yönetici ise anaokulunda görev yapmakta olup, anaokulu yönetici ve öğretmenleri araştırma kapsamı dışında yer aldığı için, görüşme yapılamamıştır. Kadın yöneticilerin sayısı hem Türkiye’de hem araştırmanın yapıldığı Batman’da düşük olduğu gerçeğiyle yüzleşilmiştir.

Görüşme yapılan yöneticilerin, öğretmenlere göre mesleki kıdemleri daha fazladır. Yöneticilerin geneli 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip iken, öğretmenlerin geneli ise 10 yıldan daha az bir mesleki kıdeme sahiptir. Görüşme yapılanların sadece 1’i 36 yıllık mesleki

kıdeme sahip olup, o da önlisans (2 yıllık okul) mezunu iken, yöneticilerin %63'ü lisans eğitimi almıştır. Bu oran öğretmenlerde %93 seviyesindedir. Lisansüstü eğitim açısından yöneticiler, öğretmenlere nazaren daha fazla akademik ünvanı önemsedikleri görülmektedir. Yöneticiler de bu oran %37 iken, öğretmenlerde bu oran %6 seviyesindedir.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada elde edilen veriler, görüşme yoluyla sağlanmıştır. Görüşme; görüşülen kişinin yaklaşımlarını, bakışaçılarını, görüşlerini, tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmak için iki kişi arasında serbest bilgi alış-verişi sağlayan bir veri toplama yöntemidir (Balcı, 2010: 164). Görüşme de sadece farkedilen veya somut olan tutum ve davranışlar değil aynı zamanda, niyetler, zihinsel algılamalar, olayları kavrayış stili gibi kolay kolay ölçülemeyen ve hemencecik farkedilemeyen durumların da anlaşılmasına yardımcı olur (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 120).

Yapılan görüşmeler de öğretmen ve yöneticilere, sekiz soru sorulmuştur ve görüşmeler ortalama olarak 8-22 dakika arasında sürmüştür. Görüşmeler, yönetici ve öğretmenlerden izin alınarak kayıt cihazına kaydedilmiş, bir öğretmenin olumsuz tutumu nedeniyle kayıt ve görüşme yapılmamıştır. Bunun haricinde görüşme yapılan tüm katılımcılar kayıt cihazına alınmasına ilişkin görüşmecinin yapmış olduğu açıklamadan sonra, bu durumu olumlu karşılamışlardır.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmada toplanan veriler, nitel veri analizlerinden biri olan içerik analizi yöntemine tabi tutulmuştur. İçerik analizi Büyüköztürk ve Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel'e göre (2014: 164), görüşme verilerinin analizinde en yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. İçerik analizi, birbirine yakın veya benzer verilerin, belirli kavramlar ve temalar etrafında toplanarak, açık, net ve anlaşılır bir şekilde düzenlenmesi sürecini ifade eder.

Araştırma esnasında elde edilen yığın veriler, aşama aşama bir sistem üzere analiz edilir. Bundan dolayı en uygun olan içerik analizi tercih edilmiştir. Çünkü içerik analizi Yıldırım ve Şimşek'in (2006: 227) belirttiği gibi, toplanan veriler önce kavramsallaştırma aşaması, daha sonra ortaya çıkan kavramların mantıklı bir biçimde düzenlenmesi aşaması, ardından da veriyi açıklayan temaların saptanması aşamasıyla okuyucunun anlayabileceği şekilde yorumlanmasından ibarettir.

Bu araştırmada üç ana boyut; literatürde farklılıkların yönetimine ilişkin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar olarak ele



alınmıştır. Bu boyutlar altında, üç kategori verilmiştir. Bunlar olumlu, olumsuz ve yansız olarak yer almıştır.

Görüşmeler esnasında, kayıt cihazına alınan veriler, çözümlenerek metne dönüştürülmüştür. Daha sonra metin halindeki ham verilerden araştırmanın konusuna ve amacına uygun olan ifade/görüş/cümleler alınarak öğretmen ve yöneticilerin kodlanması yoluna geçilmiştir. Bu ifade ve görüşler (ham verilerden süzülerek arındırılmış olanlar) bir başlık altında kategorilendirilmiştir.

Araştırmada kodlamalar ise şu şekilde yapılmıştır; örneğin onbeşinci öğretmen Ö15, yedinci yönetici ise Y7 şeklinde kodlanmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ayrı ayrı frekans/tekrarlanma sayısı verilerek, yorumlanmasına gidilmiştir. Verilerin yorumlanma aşamasında, hem frekansı az olan hem de frekansı çok olan ifadeler kimi zaman da cümleler gözönünde tutulmuştur. Tüm bunların yanısıra, görüşmecilerin yorumlarında, görüşlerinde uç olan, tema ile ilgili çarpıcı olduğuna inanılan ya da konunun açıklayıcı kılmasını güçlendiren hususlara da dikkat kesilmiştir (Ünver, Bümen ve Başbay: 2010'dan akt. Memduhoğlu, 2016: 204). Bu kriterler doğrultusunda, içerik analizinin tümevarımcı bir yöntem olması nedeniyle de, bulgular tümevarım yöntemi uygulanarak yorumlanmıştır.

## **Bulgular**

Araştırmada elde edilen bulgular, farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar şeklindeki üç alt kategori altında verilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri sunulurken kodlamalara yer verilmiştir. Kodlamada kullanılan ilk harf ile rakam, öğretmeni ve sırasını (Ö1) göstermektedir. Yöneticiler için de aynı yöntem (Y6) kullanılmıştır. Farklılıkların yönetimine ilişkin birinci boyut olan bireysel tutum ve davranışlar ana teması altında yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan 1. ve 8. soruya ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri tablo şeklinde sunulmuştur. Tabloların numaralandırılmasında görüşme formunda yer alan 8 soru kadar numara verilmiştir. Tabloların her birinin altında okul türlerine göre alt tablolar yerleştirilmiştir. Ayrıca her tablonun altında da öğretmen ve yönetici görüşleri ayrı ayrı olacak şekilde bulgulara yer verilmiştir.

### **Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutuna İlişkin Bulgular**

Yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetiminin alt boyutu olan bireysel tutum ve davranışlara ilişkin görüşleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Birinci soruda yer alan “Farklılıkları baskın olan, birçok açıdan birbirinden farklı olan (Örneğin İnanç, mezhep, etnik köken, ideoloji, cinsiyet, yaşam stili vb. yönlerden)

öğretmenlerin olduğu okulda mı görev yapmak istersiniz, yoksa daha çok birbirine benzeyen, ortak noktaları fazla olan öğretmen grubuyla mı görev yapmak istersiniz? Neden?” sorusuna ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerinin verdikleri cevaplar ve bunlara dayalı frekans ve yüzde değerleri aşağıdaki Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Birinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	-Farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmak daha iyi, avantajlı, yararlı ve güzeldir	14	95
	- Farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmak zenginliktir	4	
Yansız	-Farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmak çok zor.	1	5
<b>Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	-Farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmak isterim. Çünkü daha iyi, güzel ve faydalı	19	96
	- Farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmak insanı zenginleştirir	7	
Olumsuz	-Farklılıkların az olduğu okulda çalışmak daha iyi. Karışık olmayan bir okul ortamını isterim.	1	4
<b>Lise Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	-Farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmak daha güzel, verimli, iyi ve faydalıdır	12	85
	- Farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmak zenginliktir	4	
Olumsuz	- Homojen öğretmenin olduğu okul ortamını tercih ederim.	2	10
Yansız	- Aklım farklılık, kalbim ise homojen okul ortamı diyor	1	5

Tablo 2’de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan ilkökul, ortaokul ve lise okul türünde görev yapan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (ortalama %92’si) farklılığı zenginlik olarak gören, farklılığın olduğu okul ortamında çalışmayı isteyen, yararlı ve avantajlı gören olumlu bireysel tutum ve davranışlara sahiptirler. Olumsuz ve yansız tutum takınanlar ise çok azdır. Bu çerçevede Ö22 kodlu öğretmen şöyle demiştir: “*Farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmak daha güzel diye düşünüyorum. Renkli kişiler, değişik kişileri tanıyorsunuz. Eğitime yansımaları ise, farklı şehirlerden, farklı deneyimleri olan öğretmen olmasından dolayı, insanı zenginleştiriyor.*”

Benzer biçimde Ö12 kodlu öğretmen de “*Farklılıkların olduğu ortam çok daha verimli geçmiştir. Çalışma hayatı olarak, çünkü bir iş yapılacağı zaman fikirlerin çeşitliliği, yaşantıların çeşitliliği, eğitim düzeylerinin çeşitliliği olayı besler, besledi de bugüne kadar. Ben bu yüzden farklılığı daha çok destekliyorum*” demiştir.

Birinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3.** Birinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdelik

değerleri

<b>İlkokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	- Farklılıkların olduğu okulda yöneticilik daha güzel, verimli ve iyidir	5	83
Yansız	- Farklılık değil, kişilik daha önemli	1	17
<b>Ortaokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Farklılıkların olduğu okulda yöneticilik yapmayı daha çok isterim	3	85
	- Farklılıkların olduğu okulda yöneticilik yapmak daha faydalı ve avantajlı	3	
Olumsuz	- Homojen bir okul ortamında çalışmak daha mantıklıdır	1	15
<b>Lise Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	-Farklılıkların olduğu okulda yöneticilik verimli, zevkli ve zenginlik	3	83
	-Farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmak zor değil, kolaydır	2	
Yansız	- Farklılık ve homojenliğin kendine göre zorlukları var	1	17

Tablo 3'e göre araştırmaya katılan ilkokul, ortaokul ve lise okul kademesinde görev yapan yöneticilerin büyük çoğunluğu (en az %83'ü) farklılıkların olduğu okul ortamında yönetici olmanın verimli, güzel, zevkli ve zenginlik barındırdığını ifade etmişlerdir. Bu bulgular, olumlu bireysel tutum ve davranışlara sahip olduğunu göstermektedir. Olumsuz ve yansız olanların görüşleri ise çok azdır.

Araştırmaya katılan bir yönetici (toplamda 19 yönetici) homojen okul ortamını, bir yönetici farklılık değil kişiliği önemserken, bir yönetici de farklılığın da homojenliğin de zorluklarını dile getiren görüş beyan etmişlerdir. Bu çerçevede Y13 kodlu yönetici "*Farklı kültürlerden olan öğretmenlerle çalışmak daha zevkli. Çünkü onlardan öğrendiğimiz kadar onlara katabildiğimiz şeylerinde olacağına inanıyorum. Aynı görüşten, aynı çevreden gelen insanlarla beraber çalışmak biraz daha monotonluk veriyor. Bu yüzden farklılıklar, daha iyidir*" derken, Y9 kodlu yönetici ise "*Farklılıkların olduğu okul ortamı ne kadar renkli olursa, o kadar daha iyi olur. Öğretmenlerden daha çok istifade ederiz. Her öğrencinin kişiliği, bakış açısı farklıdır. Öğretmenin de farklı olması, öğrenciye aktaracağı şeylerde de olumlu olacaktır. Eğitime katkısı daha fazla olur*" şeklinde görüş beyan etmiştir.

Sekizinci soruda yer alan "Bireysel farklılıklardan kaynaklı çatışmaların çözümünde, öğretmen arkadaşlarınızdan farklı yaşa, deneyime ve şehre sahip kişilerden yararlanıyor musunuz? Niçin" sorusuna ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerin verdikleri cevaplar ve bunlara dayalı frekans ve yüzde değerleri Tablo 4'de verilmiştir.

**Tablo 4.** Sekizinci soruya ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
--	----------	----------

	- Çatışmayı iletişimle ya da konuşarak çözerim	12	100
Olumlu	- Çatışmayı yaşça büyük, hatırlı veya idareyi araya koyarak çözerim	4	
	-Çatışma ve anlaşmazlık yaşamadım	2	
	-Çatışmayı empati yaparak çözerim	1	
<b>Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
	- Çatışmayı iletişim yoluyla çözüyorum	17	96
Olumlu	-Çatışmayı tecrübeli biriyle/arkadaşımınla çözerim	5	
	-Çatışma ve sorun yaşamadım	2	
	-Çatışmayı kendim çözüyorum, araya kimseyi koymam.	2	
Yansız	-Çatışmayı çözmeye dair standart bir yöntemim yok	1	4
<b>Lise Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
	- Çatışmayı iletişim yoluyla çözüyorum	15	100
Olumlu	-Okullarda çatışma hiç yaşamadım	2	
	-Çatışmayı benden yaşça büyük biriyle çözerim	1	
	-Hiç birşey olmamış gibi davranıyorum	1	

Tablo 4’de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan ilkokul, ortaokul ve lise okul kademesinde görev yapan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (en az %63, en fazla %79), bireysel farklılıklardan kaynaklı çatışmaları çözmede iletişim/diyalog yöntemini kullanmayı tercih ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. İletişim yoluyla çatışmaları çözme veya kendi aralarında çatışmayı halletme yöntemi, olumlu bireysel tutum ve davranışlara sahip olduğunun göstergesidir.

Bu çerçevede Ö12 kodlu öğretmen *“Çatışmayı, araya aracılarda değil de, yapılması gerekenin karşındaki insanlarla konuşarak olması gerektiğini düşünüyorum. Naif bir dil kullanılarak, nazik bir kullanarak. İletişim kanalları kullanılıyor, okulumuzda”* derken, Ö25 kodlu öğretmen ise *“Yöneticiyle olan çatışmayı ve sorunu, araya birini koyarak değil de, kendim konuşarak hallediyorum. Öğretmenler arasında da böyle yapıyorum. Üçüncü bir kişiyi araya sokmuyoruz”* şeklinde görüş beyan etmiştir.

Okullarda hiç çatışma yaşamadım veya böyle bir sorun yok diyenler her okul türünde 2 kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna ilişkin Ö39 kodlu öğretmen *“Şimdiye kadar ne öğretmenlerle ne de yöneticilerle çatışma yaşamadım. Herhangi bir sıkıntı olmadı”* diyerek, okul ortamında çatışma yaşamayan bir eğitimci olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışmayı hiçbirşey olmamış gibi davranan ya da çatışmayı çözmede standart bir yöntem olmadığını söyleyen öğretmen görüşünün de olduğunu görmekteyiz. Örneğin Ö16 kodlu öğretmen *“Hiçbir şey olmamış gibi davranıyorum”* diyerek, çatışmayı çözmede uyguladığı yöntemi belirtmiş, Ö43 kodlu öğretmen ise *“Problem kişisel bazda bir problem ise, genelde dışardan bir gözlemci rolüyle bakılıyor okul idaresi tarafından. Eğer eğitsel bir problemse, bu problem işi aksatıyorsa, okul idaresi olaya müdahil oluyor. Problemi veya çatışmayı çözmeye dair*

belirli bir yöntem yok, standart bir yöntem yok” diyerek, çatışmanın durumuna/şiddetine göre uygulanabilecek esnek bir çözüm yolu olabileceğini belirtmiştir.

Sekizinci soruda yer alan “Bireysel farklılıklardan kaynaklı çatışmaların çözümünde, öğretmen arkadaşlarınızdan farklı yaşa, deneyime ve şehre sahip kişilerden yararlanıyor musunuz? Niçin” sorusuna ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yöneticilerin verdikleri cevaplar ve bunlara dayalı frekans ve yüzde değerleri Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5.** Sekizinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	- Çatışmayı iletişim yoluyla çözerim	4	
	- Çatışma ve sorun okulumuzda yok	1	100
	- Çatışmayı tecrübelerimizle çözeriz.	1	
<b>Ortaokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Çatışmayı iletişim yoluyla çözüyorum	5	
	- Çatışmayı deneyimi yüksek olan birinden yararlanarak çözerim	1	100
	- Çatışmayı kurumun işleyişini kolaylaştıracak şekilde çözüyorum	1	
<b>Lise Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Çatışmayı iletişim yoluyla çözüyorum	5	
	- Çatışmayı sığağı sığağına çözmem, soğumaya bırakırım	1	100

Tablo 5’e göre araştırmaya katılan ilkökul, ortaokul ve lise okul kademesinde görev yapan yöneticilerin büyük çoğunluğu (en az %66, en fazla 83’ü) bireysel farklılıklardan kaynaklı çatışmayı okul yönetimi olarak iletişim yoluyla çözdüklerini ifade etmişlerdir. Bireysel tutum ve davranışlar boyutundan, yöneticilerin yaklaşımı olumludur. Bu çerçevede Y11 kodlu yönetici “*Öğretmenle olan sıkıntımı, iletişim kurulmasını bekleyerek çözerim. Ters bir adım atmam. İletişimi kopartacak bir şey yapmam. Kapıları açık tutarım. Araya birini koyduğun vakit, karşı taraf başka bir beklenti içerisinde oluyor. Araya birini koymam*” derken, Y6 kodlu yönetici çatışmayı çözmede şunu söylemiştir: “*İnsanın olduğu yerde, bu tür çatışmalar, sürtüşmeler olur. Biz öğretmenlerin yaşına bakmaksızın, ilk hareket eden, adımı atan biz oluruz, yönetim olur. Diyalog yöntemini kullanıyoruz. Bu anlamda diyalog önemlidir.*”

Yöneticilerin çatışmayı çözmede kullandıkları bir diğer yöntem ise, araya deneyimi yüksek birini koyarak çözmeye çalışmaları ya da kendi deneyimlerini sergileyerek hareket etmeleridir. Buna ilişkin Y3 kodlu yönetici “*Çatışmalar olduğu zaman deneyimi yüksek olan hocalardan yardım alıyorum*” derken, Y19 kodlu yönetici ise “*Çatışmayı tecrübelerimizle hallediyoruz. Çözemezsek, üste/yönetime başvururuz*” şeklinde görüş beyan etmiştir.

### **Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutuna İlişkin Bulgular**

Örgütsel değerler ve normlar ana teması altında yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan 2. 6. ve 7. sorulara ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo şeklinde verilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetiminin bir boyutu olan örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşleri aşağıdaki Tablolar da sırasıyla gösterilmiştir.

İkinci soruda yer alan “İnanç, mezhep, etnik köken, ideoloji, yaşam stili vb. yönlerden sizden farklı bir öğretmeni, örneğin karara katma, görüşünü alma veya onu idareci olarak seçip-seçmeme konusunda nasıl davranırsınız?” sorusuna ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerin verdikleri cevaplar ve bunlara dayalı frekans ve yüzde değerleri Tablo 4.5’te verilmiştir.

**Tablo 6.** İkinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzdeler değeri

<b>İlkokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	- Farklı olanların görüşlerini alırım.	16	
	- Farklı olanların görüşlerini dikkate alırım, yönetici olarak da seçerim	1	89
Yansız	-Farklı olanı değil, deneyimli olanın görüşlerini alırım, yönetici olarak seçerim	1	
	-İlimli öğretmenlerin görüşleri daha çok dikkate alınıyor	1	11
<b>Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Farklı olanların görüşlerini alır ve önemserim	21	78
	-Kurallara uyulmasından yanayım	2	
Yansız	-İşini iyi yapanın görüşlerini alırım	1	22
	-Siyasi konular hariç, farklı olanların tecrübelerinden yararlanırım	1	
	-Farklı olandan çok, deneyimli olanların görüşlerini alırım	2	
<b>Lise Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Farklı olanların görüşlerini alırım	13	68
Yansız	-Deneyimli olanların görüşlerini alırım	2	11
Olumsuz	-Farklı olan değil, kendine yakın olanın görüşleri alınıyor	2	
	-Farklı olanın görüşünü alırım, en son kendi bildiğimi okurum	1	21
	-Ters gelen düşünceler hariç, farklı olanın görüşlerini alırım	1	

Tablo 6. incelendiğinde ilkökul, ortaokul ve lise okul kademesinde çalışan öğretmenlerin en az %68’i, en fazla %89’u farklı inanç, mezhep, etnik köken, ideoloji ve yaşam tarzına sahip öğretmenlerin görüşlerini dikkate aldığını, iletişime geçerek farklı görüşleri karar mekanizmalarına kattıklarını belirttikleri görülmektedir. Bu yönüyle öğretmenlerin farklılıklara yaklaşımı olumlu olup, %11-%30 aralığında olanların ise yaklaşımları olumsuz ve yansızdır.

Bu görüşte olanlardan Ö11 kodlu öğretmen “Öncelikle katılım sağlayacak kişileri sorarım. Benim görüşüme yakın olup-olmaması hiç önemli değil. Yaşam tarzının farklı olması,

*hatta farklı bir boyutta olması da mümkündür. Benimle yakın olup-olmamasına dikkat etmem”* derken, Ö5 kodlu öğretmen ise *“Dışardan gelene(farklı olana) daha çok önem veririm. Tecrübe dedikleri şey sanki öğretmenlikte çok fada etmiyor, bugüne kadar”* şeklinde bir beyanda bulunmuştur.

Ortaokul ve lise öğretmenleri arasında farklı olandan çok, deneyimli olanların görüşlerini alma hususu da dikkat çeken bir başka veri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede Ö61 kodlu öğretmen *“Öğretmenin deneyimine bakarım. Dneyimli öğretmenlerin görüşlerini daha çok alırım”* derken, Ö26 kodlu öğretmen ise *“Deneyimli öğretmen başkadır. Onun düşüncelerinden, onun uygulamalarından faydalanmak isterim. Hiçbir zaman egolu olmadım. Kaç yıllık öğretmen olursam olayım, mutlaka öğreneceğim şeyler vardır. Öğretmenlerin bilgisine, eğer benden daha iyi olduklarına inanıyorsam, danışırım. Kültürü önemli değil”* demiştir.

Öğretmenler arasında kurallara uyulmasını söyleyenlerin sayısı ise 2 iken, bu konuda Ö24 kodlu öğretmen *“Ben her zaman kurallara uymaktan yanayım. Kuralları olduğu için de final kurumlarındayım. Kurallı, disiplini seviyorum.”* diyerek farklı olandan değil de, mevcut yasaları önemsedğini ortaya koymuştur. Buna benzer Ö43 kodlu öğretmen de şunu ifade etmiştir: *“İnanç bazında, kültürel bazda okul ikliminde bunlar çok bir kıymeti harbiyesi olmuyor işin açıkçası. Bir prosedürel iklim varsa, evet bu var, mevzuat gereği ne yapılması gerekiyorsa budur.”*

İkinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdeler değeri Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** İkinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdeler değeri

<b>İlkokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	- Farklı olanların fikirlerini alırım.	4	67
Yansız	-Farklı olanların görüşlerini sık sık almanın zararını gördüm.	1	33
	-Farklı olanın görüşünü şayet hak ediyorsa ve çalışkan ise alırım	1	
<b>Ortaokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Farklı olanların görüşlerini alırım	5	71
Yansız	-Tecrübeli olanların görüşlerini daha çok alırım	1	29
	-Farklılığı değil, akademik başarıyı dikkate alıyorum	1	
<b>Lise Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Farklı olanların görüşlerini alırım	6	100

Tablo 7’ye göre, ilkökul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan yöneticilerin ortalama olarak %79’u farklı olanın görüşlerini aldıklarını ve yönetici olarak bu tür farklılıklarla

çalışmak istediklerini beyan etmişlerdir. Bu oran yöneticilerin farklı olanların yaklaşımlarını dikkate almaları yönüyle olumludur. Geri kalanlar ise yansız bir pozisyon takınmışlardır. Bu oran düşüktür.

Farklı olanın değilde akademik başarıyı ya da tecrübeli olanın görüşlerini dikkate alanlar ise 1'er kişi olarak (oldukça az) araştırmada ortaya çıkmışlardır. Dikkat çekici bir başka yönetici de farklı olanların görüşlerini almanın her zaman yararlı olmayacağını, zararlı olabileceğini ifade etmesidir. Bu verilere ilişkin en çarpıcı örnekler aşağıda verilmiştir:

*“Kendi derslerinde otorite, yetkin olan bu anlamda kendini yetiştirmiş, kendini öğrencilere kabul ettiren, başarılı öğretmenin sözüne daha fazla itibar ederim. Akademik başarısını dikkate alıyorum, farklılıklarını değil”* Y15 kodlu yönetici.

*“Öğretmenlerle samimi bir ilişki kurduğum vakit, sorun oluyor. Sık sık görüşlerine başvurduğum vakit, farklı yönere çekilebiliyor. İlk başlarda bunu yaptım. Bunun zararını gördüm.”* Y11 kodlu yönetici.

Altıncı soruda yer alan “Siyasi görüş, ırk, inanç veya farklı mezhebi kimliğe sahip öğretmenlere karşı ayrımcılık yaptığınız oluyor mu? Sizi böyle davranmanıza yol açan faktörler nelerdir?” sorusuna ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerin verdikleri cevaplar ve bunlara dayalı frekans ve yüzde değerleri Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.** Altıncı soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzdeleri

İlkokul Öğretmenlerinin Görüşleri		f	%	
Olumlu	-Ayrımcılık yaşamadım, yapmadım da.	14	74	ablo
Olumsuz	-Ayrımcılık yaptığım oldu	2	26	8'e
	-Ayrımcılık yaşamadım ama hissettim	1		bakıl
	-Şu an çalıştığım okulda değil, ama başka okullarda ayrımcılık oldu	2		dığın
Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşleri				da,
Olumlu	-Ayrımcılık/haksızlık yapmadım, yaşamadım da	19	70	siyasi
Olumsuz	-Bu kurumda olmadı, daha önce çalıştığım kurumda ayrımcılık yaşadım	2	30	görüş
	-Ayrımcılık yaşadım/hissettim	5		, ırk,
	-Ayrımcılık yapmadım desem yalan olur	1		inanç
Lise Öğretmenlerinin Görüşleri				ve
Olumlu	-Ayrımcılık yaşamadım, yapmadım	7	47	farklı
	- Ayrımcılık yaşamadım. Pozitif ayrımcılık gördüm	2		mezih
Olumsuz	-Ayrımcılık yaşadım. Haksızlığa maruz kaldım	9	53	ebind
	-Bu okulda olmadı, ama başka okulda ayrımcılık yaşandı	1		

en dolayı en fazla ayrımcılık yaşayanların lise öğretmenleri olduğu görülür (%53). İlkokul



öğretmenlerinde bu oran %26, ortaokul öğretmenlerinde ise %30'dir. Lise öğretmenlerinin yarısından fazlası, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin ise neredeyse 1/3'ü ayrımcılık konusunda olumsuzluk yaşadıklarını/hissettiklerini ifade etmişlerdir.

Bu çerçevede Ö15 kodlu öğretmen *“Birkaç kez ayrımcılık yaşadığım hissine kapıldım. Yaşımdan dolayı, daha küçük olduğumu düşünerek, daha farklı davranıldığını gördüm bana.”* derken, Ö32 kodlu öğretmen ise *“Daha önce yaşadım. Yeni bir öğretmen olduğum, toy olduğum için hissettiriyorlar. Birşeyler ezilerek değil de, yol gösterilerek öğretilmeli bence.”* şeklinde beyanda bulunmuşlardır. Ö28 kodlu öğretmen çok açık bir şekilde *“Hiç ayrımcılık olmadı diyemeyiz. Tabi ki olduğu zamanlar oluyor. Gerçekçi olmak gerekirse, oluyor ayrımcılık. Ama bunu yapmayan, hissettirmeyen idarecilerde var.”* diyerek itirafta bulunmuştur.

Ayrımcılık yaşamadım diyen öğretmenlerin sayısı en fazla ilkokul öğretmenlerinde olup bu oran %74'tür. Ö20 kodlu öğretmen şunu ifade etmiştir: *“Hiç ayrımcılık yapmadım. Kişilik olarak uyuşmayabiliriz ama aynı ortamda çalışıyorsak birbirimize saygılı davranıyoruz. Çünkü çocuklara örnek olmalıyız. Bazen okullarda gruplaşmalar olduğu söyleniyor. Bizim okulumuzda böyle bir durum yok. Bütünlük var aramızda.”* Bir başka öğretmen olan Ö6'da *“Okulumuzda ayrımcılık yok. Genel olarak hepimiz burada yetiştiğimiz için, okul yönetimi de gelen öğretmenlere karşı daha bir ilgili, daha bir samimi ve hoşgörülüdür.”* diyerek, ayrımcılığın görev yaptığı okulda olmadığını ifade etmiştir.

Dikkat çekici bir başka veri ise, şu an çalıştığı okulda değil de başka okullarda ayrımcılık yaşayanların her okul türünde de görülmesidir. Buna ilişkin Ö12 kodlu öğretmen *“Bu okulda olmadı, ama başka okulda ayrımcılık yaşandı”* derken, Ö37 kodlu öğretmen de benzer görüşü ifade etmiştir: *“Ayrımcılığı bu okulda yaşamadım. Ama daha önceki okullarda yaşadım.”*

Altıncı soruya ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri aşağıdaki Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9.** Altıncı soruya ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	- Ayrımcılık yapmadım, yaşamadım da.	4	
	- Ayrımcılık yapmadım, ama yaşadım.	2	100
<b>Ortaokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Ayrımcılık yapmadım, yapmam, yaşanmadı da.	7	100
<b>Lise Yöneticilerinin Görüşleri</b>			

Olumlu	- Ayrımcılık yapmadım	4	
	- Zayıf ve fakir olanın lehine ayrımcılık yaptım	1	100
	- Kurum kültürü oluşmuşsa, farklılıklar verimli olur	1	

Tablo 9'a göre ortaokul yöneticilerinin hepsi, hiç ayrımcılık yapmadığını ve okulunda da ayrımcılığın yaşanmadığını ifade etmişlerdir. İlkokul yöneticilerinin tümü ayrımcılık yapmadıklarını, iki yönetici ise ayrımcılık yaşadığını ifade etmişlerdir. Lise yöneticileri ise %80'den fazlası ayrımcılık yapmadıklarını ileri sürmüşlerdir. Lise yöneticilerinde geri kalan %20'lik oran ise, zayıf ve fakir olanların lehine ayrımcılık yaptığını söyleyenler ile farklılıkların kurum kültürünün olduğu yerlerde verimli olduğunu ifade edenlerden oluşmuştur.

Ayrımcılık hususunda okul yöneticileri genel olarak olumlu bir tavır takınmışlardır. Buna ilişkin Y13 kodlu yönetici "*Herhangi bir dışlama yaşamadım. Hiç yok, hiç olmadı*" derken, Y10 kodlu yönetici de "*Tasavvufta inanan bir insan olarak, Tasavvuf okumaya çalışan bir insan olarak ayrımcılık yapmam. Tasavvufta ben demek çok ayıptır çünkü.*" şeklinde görüş beyan etmişlerdir. Y15 kodlu yönetici de benzer şekilde "*Böyle bir şey, yani ayrımcılık yapmadım. Vicdan da kabul etmez böyle bir şeyi.*" demiştir.

Araştırmada ilkokul yöneticilerinin %33'ü (iki yönetici) ise ayrımcılık yaşadığını belirtmişlerdir. Buna ilişkin Y7 kodlu yönetici "*Bugüne kadar yok, yapmadım. Ama yaşadım.*" diyerek ifade etmiştir. Lise yöneticilerinin ise, %83'nün ayrımcılık yapmadığını bilakis, zayıf ve fakir olan öğretmenlerin lehine ayrımcılık yaptığını belirtmişlerdir. Örnek vermek gerekirse Y1 kodlu yönetici "*Kesinlikle ayrımcılık yapmadım*" şeklinde kati bir tutum sergilerken, Y12 kodlu yönetici ise fakirlerin lehine ayrımcılık yaptığını ilişkin olarak şunu demiştir: "*Duygusal biri olduğum için ayıf ve fakir olanın lehine pozitif ayrımcılık yaparım. Hem öğrenciler için hem de öğretmenler için.*"

Yedinci soruda yer alan "Okul yöneticileriniz, farklı etnik, inanç, politik tercih, şehir ve sendikal kimliğe sahip birilerinin, hoş gelmese bile yaptığı doğru eleştirileri kabul eder mi? Yoksa reddetmeyi mi tercih eder veya geçiştirme yolunu mu izler? Neden?" sorusuna ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerin verdikleri cevaplar ve bunlara dayalı frekans ve yüzde değerleri Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Yedinci soruya ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

İlkokul Öğretmenlerinin Görüşleri		f	%
Olumlu	- Eleştiriler dikkate alınmıyor, önemseniyor	12	84
	- Eleştiriler bazen dikkate alınmıyor, ıskalanıyor	3	
	- Eleştirinin doğru olup olmamasına göre dikkate alınmıyor, hareket ediliyor	1	
Yansız	- Tecrübeli olanların eleştirileri daha çok dikkate alınmıyor.	2	16
	- Bu soruya cevap veremem. Evet veya hayır diyemem.	1	

<b>Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>		
Olumlu	- Eleştiri ve görüşler dikkate alınmıyor, önemseniyor, geçiştirilmiyor	19 89
	- Eleştiri tutarlı/bilimsel/işlevsel/yararlı ise dikkate alınmıyor	5
Olumsuz	-Eleştirilere karşı objektif davranılmıyor	1 11
	- Kendilerine yakın olanların eleştiri ve görüşleri dikkate alınmıyor	1
	-Eleştiri ve görüşlere karşı dengeyi gözetiyorlar	1
<b>Lise Öğretmenlerinin Görüşleri</b>		
Olumlu	- Eleştiri ve görüşler dikkate alınmıyor, önemseniyor	12 63
Olumsuz	-Eleştiri ve görüşler çok da dikkate alınmıyor	3 16
Yansız	-Bu duruma ilişkin bir şey yaşamadım, eleştiri de bulunmam	3 21
	- Tecrübeli olanların eleştiri ve görüşleri dikkate alınmıyor	1

Tablo 10 incelendiğinde, araştırmaya katılan her okul kademesindeki öğretmenler; farklı ırk, demografik yapı, sendika, inanç, mezhep ve siyasi görüşte olan öğretmenlerin yaptıkları eleştirilere karşı okul yöneticilerinin en az %63'ü, en fazla %89'u, bu eleştirileri dikkate almakta ve önemsemekte olduklarını ifade ettiklerini görür. Bu da örgütsel değer ve normların, okulda oluştuğuna dair, öğretmenlerde olumlu bir yaklaşımın olduğunu gösterir. Olumsuz ve yansız olanların sayısı ise, oldukça azdır. Bunun dışında deneyimli olanlar ile bilimsel eleştiri yapanların da dikkate alındığını belirten öğretmenlerin sayıları da eklendiğinde olumlu tutum sergileyenlerin oranı oldukça yüksek bir orana tekabül etmektedir. Örneğin Ö7 kodlu öğretmen *“Eleştiriler önemseniyor ve bu konuda elinden geleni yapmaya çalışıyorlar. Farklılıklara karşı bir olumsuzluk yok. Eleştirilere karşı en azından objektif davranılıyor”* derken, Ö56 kodlu öğretmen ise *“Bugüne kadar, istisnasız çalıştığım bütün okullarda önemle dinlendim. Eleştiriler yeri geldiğinde yapılıyor, yeri geldiğinde eleştirilerin karşılığı yapılamıyor ise sebepleriyle birlikte izah ediliyor”* diyerek bu bakışı ortaya koymuşlardır.

İlkokul öğretmenlerinden 3 kişi, eleştiriler zaman zaman ıskalanıyor ve nadiren dikkate alınmıyor derken, ortaokul öğretmenlerinden sadece bir kişi eleştirilere objektif davranılmadığını belirtmiştir. Bu çerçevede Ö11 kodlu öğretmen *“Eleştirilerin ıskalandığı zamanlar oluyor”* derken, Ö23 kodlu öğretmen *“Yıl içerisinde sık sık karşılaşıyoruz bu tür durumlarla. Olumlu karşıladıkları oluyor bazen. Yapabileceklerse, onlar da kendi çerçevelerinden olumlu ise, olumlu tepkiler alıyoruz. Bazen de ters teptiği de oluyor. Odalarından çekip, gidiyoruz bizde.”* diyerek bu husustaki tutumunu ortaya koymuştur.

Yedinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdeler değeri Tablo 11’da verilmiştir.

**Tablo 11.** Yedinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdeler değeri

<b>İlkokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	-Eleştiri ve görüşler art niyetli değilse dikkate alıyoruz	2	
	-Eleştiri ve görüşleri dikkate alırım	2	100
	-Temkinli de olsa eleştiri ve görüşler dikkate alırım	1	
	-Üslup uygun olduğu müddetçe, eleştiri ve görüşler dikkate alırım	1	
<b>Ortaokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	-Eleştiri ve görüşleri dikkate alırım	5	
	-Üslup uygun olduğu müddetçe, eleştirileri dikkate alırım	2	100
<b>Lise Yöneticilerin Görüşlerinin</b>			
Olumlu	-Eleştiri ve görüşler dikkate alınıyor	3	
	-Art niyetli değilse, eleştiri ve görüşler dikkate alınıyor	2	100
	-Üslup problemleri değilse, eleştiriler dikkate alınıyor	1	

Tablo 11'e bakıldığında en çok dikkat çeken hususun, tüm okul kademelerindeki yöneticilerin, neredeyse tamamı şerh koymalarına (şartlı olmasına) rağmen, eleştirileri dikkate aldıklarını, önemsediklerini belirtmiş olmalarıdır ki, bu tutum olumlu bir yaklaşımı ifade etmektedir. Yansız ve olumsuz tutumlar neredeyse yoktur.

Bu çerçevede Y13 kodlu yönetici "*Gelen eleştiriye direkt ciddiye alıyorum ve bunları elimden geldiği kadarıyla da bu eleştirileri yerine getirmeye çalışıyorum. Getiren eleştiriye farklı kültürden, farklı şehirden olsa bile eleştiriye ciddiye alıyorum*" derken, Y8 kodlu yönetici ise "*Getirilen eleştirilerin mantıksal düzeyi önemlidir. Yapıcı olup-olmadığı önemlidir. Getirdiği eleştiri, hayal ürünü bir şey ise tabii ki dikkate alınmaz. Ama getirdiği öneri, yapıcı ve olumlu bir şey ise, ne olursa olsun kim olursa olsun bizim için farketmiyor. Bizim için nereli olduğu, hangi sendikaya üye olduğu önemli değil*" diyerek bunu ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinin öneri ve eleştirileri dikkate alırken, şerhli/rezervli bir tutum takındıklarını ya da şartlı bir şekilde eleştirileri dikkate alındığı da araştırmada öne çıkan dikkat çekici bir husus olmuştur. Okul yöneticileri eleştirileri ya üsluba, ya da art niyete bakarak dikkate aldıklarını beyan etmişlerdir.

İlkokul yöneticilerinde bu oran %66 iken, ortaokul da %28, lise yöneticilerinde ise %50'dir. Bu oranlar görece yüksek oranlardır. Buna ilişkin Y4 kodlu yönetici "*Az çok neye bakıyorum ben eleştirilerde, üsluba bakıyorum. Yaşı ve tecrübesi de önemli. Etnik şeyler, eleştirilerde dikkate aldığım şey değil. Benim için en çok dikkate aldığım üsluptur*" derken, Y12 kodlu yönetici "*Eleştiricinin, eleştirisinin hakkaniyetli yapılıp-yapılmadığı yani yapıcı tavırla mı söylüyor, yoksa zor durumda bırakmak için mi söylüyor ona bakarım. Ne kadar art niyetli olduğunu tespit edersem bile, yumuşak bir cümleyle geçiştirmeye çalışıyorum*" diyerek art niyete dikkat çekmiştir."

### Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutuna İlişkin Bulgular

Yönetimsel uygulamalar ve politikalar ana teması altında yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan 3. 4. ve 5. sorulara ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo şeklinde verilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetiminin alt boyutu olan yönetimsel uygulamalar ve politikalara ilişkin görüşleri aşağıdaki Tablolarda gösterilmiştir.

Üçüncü soruda yer alan “Yönetimsel kararlarınızı, öğretmenler arasında farklı kişilik ve sosyal özelliklere sahip bireylerle mi yoksa sizin kişiliğinize ve sosyal özelliklerinize yakın olan bireylerle mi alıyorsunuz? Neden?” sorusuna ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerin verdikleri cevaplar ve bunlara dayalı frekans ve yüzde değerleri Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12.** Üçüncü soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

İlkokul Öğretmenlerinin Görüşleri		f	%
Olumlu	-Okul yönetimi herkesin görüşünü alır	12	63
Olumsuz	-Okul yönetimi kendine yakın olanları tercih ediyor	4	21
Yansız	-Okul yönetimi gönüllü olanları tercih ediyor	1	
	-Okul yönetimi akademik başarıya göre görüşleri önemsiyor	1	16
	-Okul yönetimi hem kendine yakın olanı hem de farklı olanı tercih ediyor	1	
Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşleri			
Olumlu	- Okul yönetimi herkesin görüşünü alır	10	37
Olumsuz	- Okul yönetimi kendine yakın olanın görüşünü önemsiyor	8	30
Yansız	- Okul yönetimi işini iyi yapmasına/ gönüllü olmasına bakıyor	5	33
	- Bununla ilgili bir şey diyemem, bilmiyorum	2	
	- Okul yönetimi çoğunluğa göre hareket ediyor	1	
	- Okul yönetimi hem tecrübeyi hem de farklılığı tercih ediyor	1	
Lise Öğretmenlerinin Görüşleri			
Olumsuz	- Okul yönetimi kendine yakın olanları tercih ediyor, ayırım yapıyor	8	42
Olumlu	-Okul yönetimi herkesin görüşünü alıyor, ayırım yapmıyor	7	37
Yansız	- Okul yönetimi işin ehli olup-olmamasına göre hareket ediyor	2	21
	- Müdüre göre bu değişir	1	
	- Okul yönetimi mevzuata göre hareket ediyor	1	

Tablo 12’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin; okul yöneticilerinin yönetimsel kararlarını alırken olumsuz bir görüşe sahip olup, yöneticilerin kendine yakın olanları tercih ettiklerine ya da ayırım yaptıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu oran en çok da lise öğretmenleri arasında (%42) fazladır. Bu oran ortaokul öğretmenleri arasında %30 iken, ilkökul öğretmenleri arasında %21’dir. Öğretmenler arasında okul yöneticilerinin kendi kişilik ve sosyal özelliklere yakın olanları tercih ettiklerine dair ise Ö38 kodlu öğretmen “Okul müdürlerinde yancılık birazcık var. Arasının iyi olduğu öğretmenler,

daha çok tercih ediliyor. Çok profesyonel olan idareciler de var. Ama sonuçta, kendileriyle araları iye olanı seçiyorlar” derken, buna yakın bir görüş de Ö37 kodlu öğretmenden gelmiştir: “Genelde kendilerine yakın olan kişileri tercih ederler. Başka okullarda da çalıştım ama benim edindiğim izlenim, kendilerine yakın kişileri tercih ettikleridir.”

Okul yöneticileri farklı olanların görüşlerini, yönetsel kararlarına alıyor diyen öğretmenlerin en çok ilkokul öğretmenleri arasında %63 olarak çıktığını görmekteyiz. Bu bağlamda Ö20 kodlu öğretmen “Okul yönetimi, farklı görüş ve düşüncede olanların görüşlerini dikkate alıyor” derken, benzer görüşü Ö14 kodlu öğretmende beyan etmiştir: “Okul yönetimi, herkesin görüşünü alıyor. Demokratik davranılıyor.”

Okul yöneticilerinin yönetsel kararlar alırken dikkate aldığı başka kriterler arasında şu bulgulara da rastlanılmıştır: Öğretmenler arasında gönüllülük, işinin ehli olup olmaması, yürürlükte olan mevzuat ile akademik başarı. Araştırmada öğretmenler arasında gönüllülük, yürürlükte olan mevzuat ile akademik başarının baz alındığını beyan edenlerin sayısı bir ya da 2 kişi iken, öğretmenin ehil olanının tercih edildiğini beyan eden öğretmenlerin sayısı en fazla olandır (5 kişi).

Üçüncü soruya ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdeler değeri Tablo 13’de verilmiştir.

**Tablo 13.** Üçüncü soruya ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdeler değeri

<b>İlkokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	- Farklı görüş ve düşüncede olanları daha çok önemsiyorum	3	50
Yansız	- İşi kimin yapacağına inanıyorsam, ona veririm.	2	50
	- Ortak karar alarak hareket ederim.	1	
<b>Ortaokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Farklı görüş ve düşüncede olanların görüşlerini alıyorum	3	43
	- İşe yatkın olanları tercih ediyorum	2	
Yansız	- Öğrenciye, topluma, kuruma ne kazandıracığına bakarak hareket ederim	1	57
	- Ortak duygu ve ortak düşünce ile karar veriyorum	1	
<b>Lise Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
	-Farklı olanı değil, kendime yakın olanı tercih ederim.	4	
Olumsuz	-Daha çok kendi kararlarımı harekete geçiriyorum.	1	83
Yansız	- Farklı olanların görüşlerini alır, kurum kültürüne dayanarak da uygularız	1	17

Yukarıdaki Tablo 13’de gözlendiği gibi, okul yöneticilerinin yönetsel kararları alırken, farklılıkları dikkate almadıklarına dair İlkokul yöneticilerinin yarısı, lise yöneticilerinin ise neredeyse tamamı farklılıkları hiç dikkate almadıkları bulgusu rahatlıkla görülebilecektir.

Lise yöneticileri en çok, kendilerine yakın olanları tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu oran %83(kendi kararlarımı hayata geçiriyorum şıklı da eklendiğinde) gibi yüksek bir orana sahiptir. Bu

yönüyle yönetsel kararların alınmasına ilişkin olumsuz bakış, yöneticilerde fazladır. Daha sonra da sırasıyla, ya kendi kararlarını kendilerinin aldıklarını ya da kurum kültürüne göre davrandıklarını ifade etmişlerdir. Bu çerçevede Y18 kodlu yönetici “*Kişilik olanları değil de, kendime yakın olarak çalışabilecek, elini masanın altına koyacak kişi olması lazım. Bu durumdaki insanlarla çalışmak isterim*” derken, Y12 kodlu yönetici de benzer görüşte bulunmuştur: “*Farklı görüşlerden olanı değil de, uyumlu olanı tercih ederim, ayak uyduracak, uyum problemi ve sorun çıkarmayacak personeli tercih ediyorum. Mizaçtan öte, çalışmayı seven ve uyumlu personeli tercih ederim.*”

İlkokul yöneticilerinin %50’si, ortaokul yöneticilerinin ise %43’ü kendine yakın olanlardan çok, farklılıkları yönetsel kararlarına aldıklarını beyan etmişlerdir. Bu çerçevede Y11 kodlu yönetici “*Okul yönetimine hem müdür yardımcılarını hem de mizacı ve sosyal yönleri farklı olan öğretmenlerin görüşlerini de alarak, katmaya çalışıyorum. Kararlarımı buna göre alıyorum. Öyle ben yaptım, bitti şeklinde bir karar almıyorum*” derken, Y10 kodlu yönetici “*Her insanın görüşüne önem veririm. İnsanların huyusuna, suyuna bakmam. Muhakkak her insanla fikirlerimi paylaşıyorum*” diyerek farklılıkları önemsediklerini ortaya koymuşlardır.

Dördüncü soruda yer alan “Evli öğretmenlerle mi çalışmak daha iyi, bekarlarla mı? Neden? Belirtir misiniz?” sorusuna ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerin verdikleri cevaplar ve bunlara dayalı frekans ve yüzde değerleri Tablo 14’de verilmiştir.

**Tablo 14.** Dördüncü soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	- Evli veya bekâr olması fark etmiyor	6	31
	-Bekarlarla çalışmayı tercih ederim	6	
Olumsuz	-Evli olanlarla çalışmayı tercih ederim	5	69
	-Evli veya bekarın kendine göre avantajları var, ikisi arasında fark var	2	
<b>Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Evli veya bekar olması önemli değil, ikisi arasında tercih yapmam	14	52
	- Bekarla çalışmayı tercih ederim	9	
Olumsuz	-Evli olanlarla çalışmayı tercih ederim	3	48
	-Evli ve bekar arasında çalışma açısından fark var	1	
<b>Lise Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Evli veya bekar olması önemli değil, fark yok	10	53
	-Bekar öğretmenle çalışmayı tercih ederim	6	
	-Evli öğretmenle çalışmayı tercih ederim	1	47
Olumsuz	-Bekârla çalışmayı tercih ederim, ancak evlilerin öğrencinin yetişmesinde avantajları var	1	
	-Evli veya bekâr arasında çalışma açısından fark var	1	

Tablo 14’e bakıldığında, okul ortamında evli ya da bekâr (medeni duruma göre) öğretmenlerle birlikte çalışmaya dair görüşler arasında evli veya bekârlığın fark etmediğini ya da böyle bir ayrıma

gitmenin doğru olmadığını söyleyenlerin oranı ilkokullarda %31 iken, ortaokul ve liselerde bu oran %52 seviyesinde çıkmaktadır. %70 ve %50 oranındaki evli veya bekar fark eder, ya da bunlardan birini tercih ederim seçeneği, olumsuz yaklaşımı barındırır ve bu oran yüksektir. Yansız tutum ise yoktur. İlkokul öğretmenleri arasında, medeni duruma göre olan bakış açısının olumsuzluğu bir hayli yüksektir. Bu çerçevede şu üç öğretmenin görüşleri benzerdir:

*“Evli ve bekâr olması çok da fark etmiyor. Aslında bu ayrımında bir önemi yok. Çünkü insanın kendisi evlenince, karakterinde bir değişim olmuyor. Bekâr öğretmenin gece bile çalışması daha rahat olduğu için, bu artı sağlıyor. Evli olup da, aynı şeyleri yapabilenler de var. Evli veya bekâr olması çok da fark etmiyor.”* Ö21

*“Pedagojik olarak bir insanın evli vey bekâr olması onun iyi ya da kötü olduğu anlamına gelmez. Kişinin kendisini yetiştirmesi önemlidir.”* Ö9

*“Benim evli ya da bekâr diye bir kıstasım olmuyor. Neden? Mesleki olarak kendisine bu işe çok yatkın, çok verici, çok fedakâr öğretmenlerin evli ya da bekâr olması fark etmiyor benim nazarımda.”* Ö12

Araştırmada, bekârlarla çalışmaya ilişkin birtakım bulgulara da ulaşılmıştır. Bekârlarla çalışmayı tercih eden öğretmenler her okul türünde aynı seviyede olup, bu oran hepsinde %31 gibi bir oranla karşımıza çıkmaktadır. Bu görüşte olan Ö11 kodlu öğretmen *“Bekâr olması bana daha baskın geliyor. Yani serbestlik, daha rahat olması açısından. Çocuk sahibi olmakta farklı bir eğitimci olmasını etkiliyor ama bekâr olmakla daha iyi. Bekârla sınırsız çalışma imkânı var”* derken, Ö37 kodlu öğretmen ise *“Bekârların ilgi alanları biraz farklı olduğu için, evli öğretmenler genellikle bekâr öğretmenlerle çalışmaktan daha çok hoşlanırlar. Rahatlar, engelleyici bir şeyleri yok. Ben de aynı zevki alırım bekârlarla çalışırken. Bekâr öğretmenler daha rahatlar. Engelleyici durumları yok”* görüşünü beyan etmişlerdir.

Dördüncü soruya ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdeler değeri Tablo 15’te verilmiştir.

**Tablo 15.** Dördüncü soruya ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdeler değeri

<b>İlkokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Olumsuz - Bekarlarla çalışmayı tercih ederim	4	66
Olumlu - Evli veya bekar fark etmiyor	2	34
<b>Ortaokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>		
Olumsuz -Bekar öğretmenle çalışmayı tercih ederim	6	85
Olumlu - Evli veya bekar olması önemli değil, okula ne kattığı önemlidir	1	15
<b>Lise Yöneticilerinin Görüşleri</b>		
- Her ikisinin de kendine göre avantajları var	2	



Olumsuz	- Bekarla çalışmayı tercih ederim	2	83
	- Evli erkeklerle çalışmayı tercih ederim	1	
Olumlu	- Evli veya bekar olması çok da fark etmiyor	1	17

Tablo 15 incelendiğinde, okul yöneticilerinin araştırmada daha çok olumsuz bir yaklaşıma sahip oldukları ve bekâr öğretmenleri tercih ettikleri çok baskın bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İlkokul yöneticilerinde bu oran %66 iken, ortaokul yöneticilerinde %85, lise yöneticilerinde ise %50 olup, toplamda bu oran %83'tür.

Yöneticilerin, okulun yönetiminde veya eğitim politikalarının uygulanmasında medeni duruma göre hareket ettikleri açıkça görülmekte olup, bu da olumsuz bir yönetsel tutumu ifade etmektedir. Bu çerçevede Y10 kodlu yönetici “*Evli öğretmenlerle sıkıntı yaşanıyor. Çocuğa bakma ile ilgili hususlarda. Bekâr öğretmenler konusunda sıkıntı yaşamayız. Açıkçası bekâr öğretmenlerle çalışmayı tercih ederim*” görüşünü beyan ederken, Y5 kodlu yönetici de benzer görüşü ifade etmiştir: “*Evli olanların sorumluluğu vardır, bazen de çok disiplinli oluyorlar. Bekârların ise, nasıl olsa sorumluluğum yok diye davrananlar var. Bekâr öğretmenlerin düzenli olduğu da oluyor. Özel sektörde bekârla çalışmak daha kolaydır. Evli öğretmenlerin mesai sorunu oluyor, hastalık vs oluyor. Bu yüzden bekâr olması daha iyi.*”

Araştırmada ortaya çıkan bir başka husus da yöneticiler arasında evli ya da bekâr oluşun dikkate alınmadığı hususudur. Evli ya da bekâr olmasının çok da önemli olmadığını söyleyen yöneticiler sözkonusu olmakla birlikte bu oranlar oldukça azdır. Lise yöneticilerinde bu oran %17, ortaokul yöneticilerinde %15 iken, ilkokul yöneticilerinde ise bu oran %34'dir. Bu görüşte olan Y4 kodlu yönetici “*Evli ya da bekâr olması şahsen benim aklıma gelmez bu durum. Evli ya da bekâr fark etmiyor, ayırım yoktur. Benim çocuğumun doğduğu günde, okulu aramışım. Okula geleyim mi diye sormuşumdur. Bu yüzden bizde iş varsa, işe odaklanır*” derken, Y6 kodlu yönetici ise “*Evli ya da bekâr olup-olmaması bizim açımızdan herhangi bir dezavantaj teşkil etmez.*”

Beşinci soruda yer alan “Okuldaki ödüllendirme ya da cezalandırmada; öğretmenlerin statü farklılığını, hemşehricilik eğiliminizi veya öğretmenin ekonomik düzeyini dikkate alır mısınız? Niçin?” sorusuna ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerin verdikleri cevaplar ve bunlara dayalı frekans ve yüzde değerleri Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16.** Beşinci soruya ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

İlkokul Öğretmenlerinin Görüşleri		f	%
Olumlu	- Öğretmenin başarısı/emeği/performansına göre hareket ediliyor	7	
	- Öğretmene adil/şeffaf davranılıyor	6	84
	- Öğretmenlere eşit davranılıyor. Ayrımcılık yok	3	
Olumsuz	- Statü, hemşehricilik ve ekonomik düzey dikkate alınıyor	2	10

Yansız	- Statü, hemşericilik, ekonomik düzey hem dikkate alınıyor hem de alınmıyor	1	6
<b>Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	-Öğretmenin emeğine, başarısına, performansına, niteliğine bakılıyor	22	81
Olumsuz	- Öğretmene adil davranılmıyor, ayrımcılık yapılıyor	3	
	-Daha önce çalıştığım kurumlarda ayrımcılık var	1	19
	-Okul yönetimi kararı kendisi veriyor	1	
<b>Lise Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	-Öğretmenin başarısına, emeğine, kalitesine bakılır. Adil davranılır	10	53
Olumsuz	-Öğretmene adil davranılmıyor, ayrımcılık ve haksızlık ediliyor	4	21
	-Öğretmene ne adil ne de yanlı davranılıyor, karışım gibi	2	
	-Ceza ve ödül hiç görmedim	2	26
Yansız	-Belli kriterler baz alınarak hareket edilmesi gerekir	1	

Tablo 16'ya bakıldığında, öğretmenler arasında, ödül ve ceza sistemine ilişkin adil davranılmadığı, ayrımcılık yapıldığı ya da ekonomik düzey/hemşericilik ve statü dikkate alınarak hareket edildiğini savunanların oranı ilkokul ve ortaokulda %13 iken, liselerde bu oran %21'dir. Öğretmenler bu konuda ağırlıklı olarak ödül ve cezalandırmanın; emeğe, akademik başarıya ve performansa göre verildiğini düşünüp, adil ve şeffaf olduğunu beyan etmişlerdir. Bu da yönetsel politika ve uygulamalara dair olumlu bir bakışı ifade eder.

Bu noktada ilkokul öğretmenlerinin %84'ü, ortaokul öğretmenlerinin %81'i verilen ödül/cezaya ilişkin bir rahatsızlıklarının sözkonusu olmadığını beyan etmişlerdir. Lise öğretmenlerinde bu oran %53'lerde kalmaktadır. Genel olarak öğretmenlerin yaklaşımı olumlu olup, yansız yaklaşımlarda da yok değildir. Bu çerçevede Ö50 kodlu öğretmen "Ödüllendirme ve cezalandırmada, öğretmenin çalışkanlığına, sınıfına bakılır. Öğretmenin yaptığı etkinlikle bakılır. Sarf ettiği çabaya göre hareket edilir" derken, Ö1 kodlu öğretmen "Cezalandırma zaten pek olmuyor da ödüllendirme konusunda emeğe dayalı bir ödüllendirme sözkonusudur. Öğretmenin ekonomik düzeyine göre değil, tamamen verdiği çabaya, emeğe göre ödüllendirme yapılıyor" demiştir. Benzer görüşte olan Ö14 kodlu öğretmende "Statü, hemşericilik ve ekonomik düzeyin baz alındığını düşünmüyorum. Akademik başarı baz alınmıyor. Öğrencilerle diyalogu, ders performansı, işini düzenli yapıp-yapmamasına göre hareket ediliyor" diyerek adil davranıldığını, statü veya ekonomik düzeyin dikkate alınmadığını belirtmişlerdir.

Öğretmenler arasında ödül ve cezaya ilişkin daha önce çalıştığı kurumlarda haksızlık yapıldığını söyleyenler ile karışık bir şekilde hareket ediliyor yani hem ayrımcılık yapılıyor hem de adil davranılıyordiyenler olmakla beraber, bu sayı oldukça azdır. Buna ilişkin Ö53 kodlu öğretmen şu şekilde görüşünü dile getirmiştir: "Ekonomik seviyesi güçlü olan öğretmene biraz daha çekinik

olunuyor. Bazen de hemşehricilik duygusundan dolayı bazen daha yakın olunuyor. Öğretmenin statüsü ise dikkate alınmıyor ödül ve cezalandırmada. Aslında bunların birçoğu geçerlidir” şeklinde bir görüş ortaya koymuştur.Ö4 kodlu öğretmen ise daha önce çalıştığı kurumdaki ayrımcılığa dikkat çeken şu ifadeyi kullanmıştır: “Çalışana göre ödül/ceza veriliyor bizim okulumuzda. Ama daha önce çalıştığım kurumlarda ayrımcılık vardı. Hemşehrisi olduğu için veya sendikası olduğu için veya partisine yakın olduğu için ödül veya ceza veriliyordu.”

Beşinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17.** Beşinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	-Öğretmenin başarısına, emeğine göre hareket ediliyor.	5	83
	-Ödüle ve cezaya karşıyım. Adaletli hareket ediyorum.	1	
<b>Ortaokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	-Öğretmenin akademik başarısına, emeğine, çalışmasına göre hareket ediliyor	6	85
Yansız	- Kurum kültürüne uygun olana göre hareket ediyoruz	1	15
<b>Lise Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	-Öğretmenin akademik başarısına, performansına, etkin olmasına göre hareket ediliyor	5	100
	-Adaletli bir şekilde hareket ediyorum	1	

Tablo 17’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin ödül ve cezalandırmada hemşericilik, ekonomik düzey veya statüden çok öğretmenin emeğine ve akademik başarısına göre hareket edildiğini düşünenlerin oranı en az %83 ile ilkökul yöneticilerindedir. Ortaokul yöneticilerinde bu oran %85, lise yöneticilerinin ise tamamı olumlu yönetsel politika ve uygulamalara sahip olduklarını ifade etmektedirler. Bu çerçevede farklı okul türlerinde ki yöneticilerin en çarpıcı görüşlerinden birkaç örnek vermek gerekirse:

“Kim hak ediyorsa ona verilir. Bunun kriterleri vardır. Başarı düzeyi, okula katkısı, veli ile olan ilişkisi gibi.” Y7

“Öğretmenin samimiyetine, özverili çalışmasına, öğrencilerine verdiği yarara, emeğe göre hareket ederim. Hristiyanda olsa, Musevi de olsa, dinsizde olsa, zengin ya da fakir de olsa bu kriterleri yok sayıyorum ben.” Y1

“Öğretmenin sadece okulda çalışmasına bakarım. Çocuklara ne verdiğine bakarak değerlendiriyorum. Öğretmenin yaşam tarzına, çevresine bakmam. Beni ilgilendiren şey, öğretmenin okul kapısına girdikten sonraki verimliliğidir.” Y13

Bu konuda farklı olarak bir yönetici (Y11) ödül ve cezaya karşı olduğunu söylerken, bir başka yönetici (Y5) ise, kurum kültürümüz baz alınarak ödül ve cezalandırmada bulunuyoruz görüşünü ifade etmişlerdir.

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

#### **Farklılıkların Yönetiminin Bireysel Tutum ve Davranışlar Alt Boyutuna İlişkin**

#### **Sonuçlar**

##### **Öğretmenlerin Görüşleri**

- Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin; farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmayı zenginlik olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.
- Okul ortamında bireysel farklılıklardan kaynaklı çatışmaların çözümünde öğretmenlerin; diyalog ve iletişim yöntemini kullanarak çözüme gittikleri tespit edilmiştir.

##### **Yöneticilerin Görüşleri**

- Okul yöneticilerinin, farklılıklara karşı olumlu tutum ve davranışlar sergiledikleri, farklılıkları zenginlik olarak gördüğünü ve heterojen okul ortamında yöneticilik yapmayı tercih ettikleri sonucuna varılmıştır.
- Bireysel farklılıklardan kaynaklı çatışmaların çözümünden yöneticilerin, iletişim ve konuşma yolunu, okullarında sonucuna varılmıştır.

#### **Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Değerler ve Normlar Alt Boyutuna İlişkin**

#### **Sonuçlar**

##### **Öğretmenlerin Görüşleri**

- Öğretmenlerin en az %68'i, en fazla %89'ü farklı inanç, mezhep, etnik köken, ideoloji ve yaşam tarzına sahip öğretmenlerin görüşlerini dikkate aldığını belirtmişlerdir.
- Farklı siyasi görüş, etnik köken, inanç ve mezhebinden dolayı en fazla ayrımcılık yaşayanların lise öğretmenleri olduğu görülmüştür (%53). İlkokul öğretmenlerinde bu oran %26, ortaokul öğretmenlerinde ise %30'dir.
- Öğretmenlerin %63 ile %89'ü, okula yönelik yaptıkları eleştirilerin farklı düşünce, ideoloji, sendika, etnik kimlik, inançtan olmalarına rağmen eleştirilerin önemsendiğini, dikkate alındıklarını, imkânlar çerçevesinde bu eleştirilerin yerine getirildiğini ifade etmişlerdir.

##### **Yöneticilerin Görüşleri**

- İlkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan yöneticilerin ortalama olarak %79'u farklı olanın görüşlerini aldıklarını ve yönetici olarak bu tür farklılıklarla çalışmak istediklerini beyan etmişlerdir.
- Yöneticilerin ortalama olarak %80'i okullarında ayrımcılık yapmadıklarını, ayrımcılık yaşamadıklarını belirtmişlerdir.
- Okul yöneticilerinin çoğunluğu, farklılıklarına rağmen öğretmenlerin eleştiri ve görüşlerini önemsediklerini, dikkate aldıklarını belirtmelerine rağmen, en az %66'sının eleştirilerde artniyete ve üslubü de gözönünde bulundurduklarını ifade ettikleri görülmüştür.

### **Farklılıkların Yönetiminin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Alt Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

#### **Öğretmenlerin Görüşleri**

- Okul yöneticilerinin yönetsel kararlarında, farklılıkları değil de kendine yakın/benzer olan kişileri önemsediklerini ortalama olarak her üç öğretmenden biri düşünmektedir.
- Okul ortamında evli ya da bekâr (medeni duruma göre) öğretmenlerle birlikte çalışmaya dair görüşler arasında evli veya bekârlığın fark etmediğini ya da böyle bir ayrıma gitmenin doğru olmadığını söyleyenlerin oranı ilkokullarda %31 iken, ortaokul ve liselerde bu oran %52 seviyesine çıkmaktadır.
- Öğretmenler arasında ödül ve ceza sistemine ilişkin adil davranılmadığı, ayrımcılık yapıldığı ya da ekonomik düzey/hemşericilik ve statü dikkate alınarak hareket edildiğini savunanların oranı ilkokul ve ortaokulda %13 iken, liselerde bu oran %21'dir.

#### **Yöneticilerin Görüşleri**

- Okul yöneticileri, yönetsel kararlarında kendilerine yakın/benzer olanları tercih ettiklerini neredeyse yarıya yakını düşünmekte ve uygulamaktadır.
- Okul yöneticilerinin araştırmada daha çok olumsuz bir yaklaşıma sahip oldukları ve bekâr öğretmenleri tercih ettikleri çok baskın bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Okul yöneticilerinin ödül ve cezalandırmada hemşericilik, ekonomik düzey veya statüden çok öğretmenin emeğine ve akademik başarısına göre hareket edildiğini düşünenlerin oranı en az %83 ile ilkokul yöneticileri iken, ortaokul yöneticilerinde bu oran %85, lise yöneticilerinin ise tamamı olumlu yönetsel politika ve uygulamalara sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

## **Tartışma**

### **Farklılıkların Yönetiminin “Bireysel Tutum ve Davranışlar” Alt Boyutuna İlişkin Tartışma**

Yapılan araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların baskın olduğu okul ortamında çalışmayı, farklılıkların homojen olduğu ya da farklılıkların baskın olmadığı okul ortamına tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu; farklı düşünce, etnik, ideoloji, yaşam tarzı, kişisel ve demografik farklılıkların olduğu öğretmen ortamını olumlu, yararlı, avantajlı, iyi, güzel, zengin ve verimli gibi olumlu ifadelerle nitelendirmişlerdir.

Bu sonuçlar, farklılıkların yönetici ve öğretmenler tarafından kabul görüldüğü, tanındığı, farklılıkların saygıyla karşılandığı ve pedagojik olarak da olumlu etki oluşturacağı anlayışında olduğunu göstermektedir. Balyer ve Gündüz (2010), Memduhoğlu (2007), Memduhoğlu (2016), Memduhoğlu ve Ayyürek (2014), Okçu, (2014), Öncer (2004) ve Begeç’in (2004) yaptığı araştırmalarda da, çalışanların farklılıklara karşı olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergiledikleri, farklılıklara saygı duydukları ve farklılıkları kabul ettikleri sonucunu vardıkları görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın bu sonucu, alanyazın çalışmalarının da desteklediği bir sonuç olduğu ileri sürülebilir.

Bu araştırmada ise, farklılıkları doğal, avantajlı, zenginlik ve olumlu gören yönetici ve öğretmenler aynı zamanda farklılığın olduğu okul ortamında çalışmayı da tercih ettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bir yönüyle Memduhoğlu’nun (2016) araştırmasıyla örtüşürken, diğer yönüyle de ayrılmaktadır. Araştırmanın bulgularından olan farklılığın yönetici ve öğretmenler tarafından büyük bir oranda zenginlik olarak görülmesi, Morrison ve arkadaşlarının (2006) eğitim örgütlerinde yaptıkları araştırmada elde edilen dört sonuçtan biri olan katılımcıların “bireysel farklılıklara ve farklılıkların yönetilmesine olan ilgilerinin az olması” sonucuyla da farklılaşmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen, farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmanın daha verimli, avantajlı, yararlı ve güzel olacağına dair bulgular, Öncer (2004) ve Begeç’in (2004) farklılıkların olduğu çalışma ortamlarının “sinerji oluşturacağına” “örgütsel performansı artıracığına” yönelik ifadelerle benzeştiği görülmüştür. Memduhoğlu’nun (2016) araştırmasında da, farklılıklara ilişkin en çok olumlu görülen hususlar; gelişme/dinamizm sağlayacağı, okulu zenginleştireceği, geniş bir bakış açısı ve söylem zenginliği kazandıracağına dair bulgularının da yüksek bir oranda çıkmış olmasıdır. Ayrıca Kanter (1983, akt. Laçınler, 1997), Cox (1993) ve Gentile’nin (1994) yaptığı araştırmalarda da,

heterojen çalışma ortam ve gruplarının, homojen çalışma ortam ve gruplarına kıyasen daha yaratıcı, yenilikçi olduğu sonucuna vardıkları da görülmüştür.

Tüm bunlar, okul ortamlarında farklılıkları bir tehdit, risk, olumsuz olarak görmeyen geniş bir kitlenin olduğu ve çalışma hayatı açısından da bunun olumlu bir tablo ortaya koyduğu sonucuna götürmektedir. Araştırmanın her okul türünde yer alan öğretmenlerin çok az bir kısmının, farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmanın zor olduğunu, ya da farklılığın çok az olduğu okul ortamını tercih ettiğini belirtmeleri olumlu bir veridir. Yöneticilerin de yine çok ama çok az bir kısmı, farklılığın olduğu okul ortamında yönetici olmanın zor olduğunu, homojen okul ortamını tercih ettiğini belirten görüşlerinin varlığı da, bireysel tutum ve davranışlar boyutunda olumlu olarak yorumlanabilecek sonuçlardır. Çünkü çoğulculuğun, farklılığın, çeşitliliğin kabulü, tanınması ve olumlu görülmesi çalışma hayatı ve barışı açısından oldukça kayda değerdir.

Araştırmada elde edilen bulgular, Balyer ve Gündüz (2010) ile Memduhoğlu'nun (2007) araştırmasındaki bulgular ile farklılaştığı görülmektedir. Balyer ve Gündüz'ün (2010: 33) araştırmasında geçen “Kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler” ifadesi oldukça düşüktür. Memduhoğlu'nun (2007) araştırmasında ise “Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler” ve “Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler” ifadelerine ilişkin hem yönetici hem de öğretmenlerin “orta” düzeyde ya da yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunun toplam değerini çok altında cevap verdikleri görülmüştür. Bu orta düzeydeki benimseme, bireysel veya kültürel kaynaklı çatışmaların çözümünde yönetici ve öğretmenlerin “en çok” ya da büyük bir oranda iletişim kanalını kullanarak çözümlerindeki etkinlik çabaları veya çözme kararlılığı içinde bulunduğu bulgusu ile örtüşmemesi dikkat çekicidir.

### **Farklılıkların Yönetiminin “Örgütsel Değerler ve Normlar” Alt Boyutuna İlişkin Tartışma**

Yapılan araştırmada, farklılıklara karşı ayrımcılık ve haksızlık yapıp-yapılmadığı yaklaşımlarında ilkökul ve ortaokul öğretmenleri kısmen, lise öğretmenlerinin ise yarıdan fazlasının ayrımcılığa maruz kaldıklarını belirtmiş olmalarıdır. Yöneticilerin ise büyük bir çoğunluğu okullarında ayrımcılık yapılmadığı ve yaşanmadığı şeklinde görüşler ortaya koymuşlardır.

Buna göre, farklı siyasi görüş, ırk, mezhep ve bölgesel farklılıklarından dolayı öğretmenlerin ayrımcılığa maruz kaldıklarını belirtmeleri örgütsel değerler ve normlar boyutuna ilişkin olumsuz bir tutumdur. Bu sonuçlar, Balyer ve Gündüz (2010), Taşlıyan ve

ark., (2017: 14), Taşlıyan ve ark., (2016: 1355), Memduhoğlu (2007), Memduhoğlu ve Ayyürek'in (2014) yaptıkları araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Okçu (2014: 2161), Balyer ve Gündüz'ün (2010) araştırmalarında da, örgütsel değer ve normlar boyutu, diğer boyutlara göre toplamda en az benimsenen bir bulgu olarak ortaya çıkmıştır. Taşlıyan ve ark., (2016: 1355) ile Taşlıyan ve ark., (2017: 14) araştırmasında da, örgütsel değerler ve normlar boyutu “zayıf” düzeyde ortaya çıkmış bulunmaktadır. Okçu'ya göre (2014: 2161) örgütsel değer ve normlar boyutuna ilişkin “en az” benimseme bulgusu, farklılıkların örgütsel/bireysel amaçlar ve yararlar doğrultusunda arzu edilen düzeyde değerlendirilmediği, farklılıkların yönetimine ilişkin örgütsel değerlerin ve normların tam olarak oluşmadığı sonucuna götürmektedir.

Okul yöneticileri ise, bu konuda olumlu düşünmekte, sorun olmadığı eğiliminde veya ayrımcılığı çok da dile getirmeme yanlısı görünmektedir. Ya da teorik olarak olumlu düşünmekle beraber, iş uygulamaya gelince aynı oranda hareket etmedikleri görülmektedir. Bunun okul yöneticilerinin yönettikleri okulda olumsuz ve sorun olabilecek durumları belirtmekten kaçındıkları, görmek istemedikleri ya da iyimser yaklaştıkları ile açıklanabilir. Aslında bu Memduhoğlu'nun (2007: 132) belirttiği gibi, yöneticilerin psikolojik savunma mekanizması ile de açıklanabilir.

Araştırmanın örgütsel değerler ve normlar boyutuna ilişkin sonuçlarından biri; farklı düşünce, etnik, mezhep, inanç, ideoloji, yaşam tarzı, sendikal kimliğe sahip olanların; çalışma ortamında farklı olanlarla iletişime geçtiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca farklı kimlikte olanların görüşlerini önemsediklerini, farklı görüşleri dikkate aldıklarını ve böyle farklılıkları önemseyen bireyleri idareci olarak tercih edebileceklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler, ikna edildikleri takdirde ve eleştirenlerin üsluplarına dikkat etmeleri halinde kendilerine dönük eleştirileri yabana atmadıklarını, reddetmediklerini beyan eden yaklaşımlar göstermişlerdir. Bu bulgu, okulda olumlu örgütsel değerler ve normların benimsendiğini, içselleştirildiğini göstermektedir. Bu olumlu benimseyişte farklı bakış açısı kazandırma, sorunlara alternatif çözümler sunma, farklı perpestiflerin deneyimlerinden yararlanma gibi faktörlerin etkili olduğu araştırmaya katılanların ifadelerinde ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçlar Ely (1994), Williams ve O'Reilly (1998), Martins ve ark., (2003), Öncer (2004) ve Memduhoğlu'nun (2007) araştırmalarında elde ettiği sonuçlar ile benzerdir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerler ve normlar boyutuna ilişkin görüşlerinin olumlu olması ve bunları benimsemeleri, Memduhoğlu'nun (2007) araştırmasındaki “çalışanlar kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar”, “meslektaşlarının duyarlı olduğu konular hakkında dikkatli konuşurlar”,



“kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurarlar”, “çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır” ve “çalışanlar farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar” gibi örgütsel değerler ve normlara ilişkin tutum ve yaklaşımlarla elde edilen bulgularla örtüştüğünü ortaya koymaktadır.

Örgüt yöneticilerinin, farklı düşünce, etnik, ideoloji, statü, eğitim ve ekonomik düzeyine sahip çalışanları kabullenmeleri, saygı göstermeleri ve bunları örgütün amaçları doğrultusunda rasyonel yönetmeleri, örgüte ve bireye birçok kazanımları olacaktır. Nitekim Begeç’in (2004) yaptığı araştırmada “Yönetimde farklılıkları dikkate almanın örgüte avantaj sağlayacağı” ve “farklılıklara karşı hoşgörülü yaklaşmanın örgütsel performansı artıracığı” ifadeleri ile Taşlıyan ve arkadaşlarının (2016: 1355-1356) yaptığı araştırmada, olumlu yönetsel politika ve uygulamalar boyutunun, çalışanların örgütsel özdeşleşme/aidiyet düzeylerini olumlu yönde etkilemesi, araştırmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

### **Farklılıkların Yönetiminin “Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar” Alt Boyutuna İlişkin Tartışma**

Yönetici ve öğretmenlerin, araştırmada yer alan sorulardan elde edilen bulgulara dayalı olarak, farklılıklara ilişkin yönetsel uygulama ve politikalarının hem olumlu hem de olumsuz olduğu, farklılıkların dikkate alındığı ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışının sergilenmeye çalışıldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Lise öğretmenleri ile lise yöneticilerinin, okulda yönetsel kararlar almada farklılıkların dikkate alınmasından çok yöneticilerin kendine yakın kişilerin görüşlerini almayı tercih ettikleri yargısına ulaşıldığı görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin yarıya yakını ise, çalışanların medeni durumuna ve cinsiyetine göre olumlu tutumlara sahip oldukları, ödül/ceza mekanizmasında ise yüksek bir oranda farklılıklara göre ayrımcılık yapılmadığı, adil davranıldığı araştırmada elde edilen diğer sonuçlardandır.

Yönetsel uygulamalar ve politikalar ana teması altında elde edilen bulgulardan ilki, yönetici ve öğretmenlerin yönetsel kararlarını alırken farklı kişilik ve sosyal özelliklere sahip çalışanları tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmadığı, farklılıkların dikkate alınmaya çalışıldığı ve adil davranmaya çalıştıkları görülmekle birlikte, bu oran idealize edilecek düzeyde değildir. Araştırmanın bu bulguları, Memduhoğlu’nun (2007) “Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler” ve “Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar” İfadelerinde elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Memduhoğlu’nun (2007) araştırmasında da bu oran ne çok yüksek ne de çok alt düzeydedir.

Bu bulgular, Morrison ve arkadaşlarının (2006) eğitim örgütlerinde yaptıkları araştırmada ulaştıkları, eğitim yöneticilerinin farklılıkların yönetimine bağlı oldukları sonucuyla benzerlik göstermektedir. Bu sonuçtan sonra, ikinci en fazla benimsenen görüş ise, (neredeyse yarıya yakını) farklı kişilik ve sosyal kişilerden çok, kendine benzer kişilerin görüşlerini yönetsel kararları almada dikkate aldıkları şeklindeki sonuçtur. Balyer ve Gündüz'ün (2010) araştırmasında yöneticilerin çalışanlara adil davranmakta yetersiz oldukları bulgusuna ulaştıklarını burada belirtmekte yarar vardır.

Araştırmada elde edilen bulgulardan biri olan, öğretmenlerin yarıdan biraz fazlası, yöneticilerin kendisine yakın/benzer kişilerin görüşlerini daha çok aldığı, tercih ettiği, yöneticilerin ise en az %50'si en fazla %66'sının kendine yakın/benzer olanla çalışmayı tercih ettikleri bulgusu, Morrison ve arkadaşlarının (2006) yaptıkları araştırmanın verileriyle örtüşmektedir. Bu bulgular, yöneticilerin farklılıkların yönetimi hususunda, yeterli düzeyde olmadıkları sonucunu vermektedir. Bu sonuç, Sarayönlü (2003: 3), Balyer ve Çetin (2010: 38-39), Bostancı ve Çetin (2011: 8-9), Okçu (2014: 2160-2161), Budak ve Sürgevil (2008) ile Memduhoğlu'nun (2016: 212) araştırmalarında elde edilen bulgularla benzerdir.

Yönetsel uygulamalar ve politikaların olumlu olup olmadığına ilişkin önemli göstergelerden biri, çalışanlar arasında ayrımcılık yapıp-yapılmadığına ilişkin tutumlar ve verilerdir. Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin evli ve bekâr öğretmenler (medeni durumuna göre) arasında fark gözettiğine dair bulgulardaki oranın %50'den fazla olması olumsuz iken, ödül ve cezalandırma sisteminde statü, demografik yapı (özellikle hemşehricilik) ve siyasal tutuma ilişkin ayrımcılık yapılmadığına ilişkin bulgunun ise %80 oranında çıkması, olumlu yönetsel uygulama ve politikalara sahip olunduğunun göstergesidir.

Farklılıkların medeni durum ile ilgisine dair araştırmalar az ve yetersiz olmakla birlikte, cinsiyet üzerindeki araştırmaların çokluğu dikkat çekmektedir. Yapılan kimi araştırmalarda (Devanna, 1984; Frieze & Olson 1987; Reder, 1978; Strober, 1982; akt. Laçınler, 1997 ) cinsiyetin iş performansını çok fazla etkilemediği, ancak kadınların daha uyumlu ve erkeklerden daha az başarı beklentisi içinde oldukları rapor edilmiş, cinsiyet farklılıklarının istihdam fırsatlarında bir ayrımcılığa yol açmaması gerektiği ileri sürülmüştür. Memduhoğlu'nun (2007) araştırmasında en yüksek oranda olumlu desteğe mazhar olunan "Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayırımı yapılmamasına özen gösterirler" ifadesine olan ayrımcılık yapılmamasına dair tepki, araştırmalarının bulgularıyla da örtüşmemektedir. Ayrıca Memduhoğlu'nun (2011: 124-125) liselerde yaptığı araştırmada da, cinsiyet ayrımcılığına rastlamadığı tespitinde bulunmuştur.

Araştırmanın yönetsel uygulamalar ve politakalar boyutuna ilişkin elde edilen son bulgusu ise, ödüllendirme ve cezalandırma sisteminde öğretmenlerin ayrımcılığa, haksızlığa maruz kalıp kalmadığı şeklindeki yaklaşımdır. Buna göre hem yönetici hem de öğretmenlerin %80 ve daha fazlası, ödül ve cezalandırmada adil, şeffaf, eşit davranıldığı ve emeğe, performansa, başarıya ve yararlılığa göre hareket edildiği görüşünü ileri sürmüş olmalarıdır. Bu veri ve bulgular, olumlu yönetsel uygulama ve politikalar anlayışına ve de pratiğine sahip olunduğunun göstergesidir.

Buna göre, okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ayrımcılığa ve haksızlığa maruz kalmadıklarını, demografik, ekonomik ve sosyal statü ile siyasal görüşlerinden ötürü ayrımcılığa değil, farklılıklara dayalı olarak hareket edildiğine, emeğin ve örgütsel/bireysel yararın gözetildiğine dair yaklaşımın egemen olduğu söylenebilir. Bu bulgular Taşlıyan ve arkadaşlarının (2017: 14) ve Memduhoğlu'nun (2007) araştırmasındaki bulgularla örtüşmektedir.

Sonuç olarak, araştırmanın genelinde farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulama ve politikalar alt boyutunda, yönetici ve öğretmenlerin olumlu görüşlere sahip oldukları, farklılıkları bir zenginlik olarak gördükleri, kabullendikleri ve farklılıkların eğitim örgütlerinde avantajlı, yararlı ve verimli bir dinamik olarak gördükleri ileri sürülebilir. Eğitim örgütlerinde yönetsel uygulama ve politikalarda pek ayrımcılık yapılmadığı, mümkün mertebe farklılıkları dikkate alan, farklılıkları dışlamayan, haksızlık yapmayan ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışını benimsedikleri görülmüştür. Lise yöneticilerine yönelik olumsuz yönetsel uygulamalara sahip oldukları ise ayrıca tespit edilmiştir. Ancak genelde, yöneticilerin, farklılıkları bir örgütsel değer ve norm haline dönüştürmeye çalışan, yansısıra yönetsel uygulamalarına, kararlarına ve politikalarına da bunu dayandırmaya çalıştıkları sonucuna varılmıştır.

Günümüzün çokkültürlülük, çeşitlilik, çokkimlilik ve çoğulculuk gibi anlayışlarının, eğitim kurumlarına da yansması, ortak iyi ve ortak aklın bulunmasında etkili olduğu kadar, barış ve huzur içinde birarada yaşama iradesine de dönüşmesi böylelikle mümkün olacaktır. Okulun toplumsal işlevi de, bunu sağlamada bir basamaktır.

### **Öneriler**

- Farklılıkların yönetimine ilişkin farklı etnik köken, şehir, din, yaşam tarzı, siyasi görüş, kişilik ve sosyal özellikler vb. faktörlere sahip yönetici ve öğretmenlerin bulunduğu eğitim ortamları üzerinde hem nitel (görüşme, odak grup görüşmesi, eylem araştırması, doküman incelemesi vb.) hem de nicel çalışmalar yapılabilir.

- Farklılıkların yönetimi ile ilgili benzer araştırmalar, özel eğitim sektöründe ve üniversitelerde de yapılabilir.
- Farklılıkların yönetiminin, liderlik stilleri, örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgütsel çatışma, örgütsel stres, örgütsel iklim, örgütsel adalet vb. gibi değişkenlere olan etkileri ile ilişkilendirilerek yapılabilir.
- Öğretmen yetiştiren kurumlar (Eğitim Fakülteleri) ile yönetici yetiştiren kurumların (Enstitüler, Mülkiye Mektebi, Polis ve Milli Güvenlik Akademileri) eğitim programlarında ve planlamalarında farklılıkların yönetimi ile ilgili içerik, eğitim müfredatlarına konabilir ve yetiştirme süreçlerinde farklılıkların zenginlik olduğu perspektifi egemen kılınabilir.
- Yöneticilerin karar alma ve okul yönetme süreçlerinde farklı düşünce, ideoloji, etnik köken, farklı demografik ve kişilik özellikleri olan, farklı statü ve sendikal kökenden gelen öğretmen ve okul yöneticilerinin, farklılıklardan kaynaklı farklı çözüm önerilerine daha yapıcı, geliştirici ve nesnel eleştirilerine açık olunmalıdır.
- Okul yöneticileri ve öğretmenler, ortak çalışma tercihlerinde medeni durum ve cinsiyet farkını gözetmeyen bir adalet ve eşitlik anlayışına sahip olması amacıyla bilinçlendirme çalışmaları yapılabilir. Bu bağlamda kadın ve aile merkezli çalışan sivil toplum kuruluşlarıyla, ortak eğitim ve seminerler gerçekleştirilebilir.

## KAYNAKLAR

- Balcı, A. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balyer, A ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *M.Ü Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25-43
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı barış için ortaklık merkezinde yapılan bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K., Akgün, E., ÖE, K. Ş. Ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (16. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çetin, N. ve Bostancı, A. B. (2011). İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri (Bursa ili örneği). *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 6-15.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations*. Berrett-Koehler Publishers, Inc, San

- Francisco.[https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=Dr7IIIpVGJYC&oi=fnd&pg=PT1&ots=g2ycXija76&sig=odj-hjYsJ4lZAocylwu9sKIEU28&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=Dr7IIIpVGJYC&oi=fnd&pg=PT1&ots=g2ycXija76&sig=odj-hjYsJ4lZAocylwu9sKIEU28&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)(Erişim Tarihi: 12.5.2018).
- Department of Education, Employment and Training (DEET. (2001). *Guidelines for managing cultural and linguistic diversity in schools*, Melbourne. <http://www.eduweb.vic.gov.au/edulibrary/public/teachlearn/student/lem/GuidelinesforSchools.pdf>. (Erişim Tarihi:15.04.2018)
- Ely, R. J. (1994). The effects of organization al demographics and socialidentity on relations hip samong professional women. *Administrative Science Quarterly*,39,203-238.
- Gentile, M. C. (1994). *Differences that work - organizational excellence through diversity*. Harvard Business School Press, Boston.
- Gümüş, M. (2009). *İşletmelerde farklılıkların yönetimi*. 1.Baskı, Bursa: MKM Yayıncılık.
- Kamaşak, R ve Yücelen, M. (2007). *İşgücündeki farklılıkların yönetimi*. Beliz Dereli (Ed.), Farklılıkların etkin yönetimi: Çalışanların farklılık algısı ve ampirikbir çalışma.(ss. 31-57). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. 31.Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Lâçinler E. K. (1997). İnceleme: Farklılıkların ve benzerliklerin yönetimi. *HR Dergi*. 2.
- Loden, M. &Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! managing employee diversity as a vital resource*. New York: Irwin Professional Publishing,
- Martins, L.L. Miliken, F.J. Wiesenfeld, B.M. & Salgado, S.R (2003). Racioethnic diversity and group memebers' experiences: the role of the racioethnic diversity of the organizational context. *Group & Organization Management*, 28(1), 75-106.
- Memduhoğlu, H. B ve Ayyürek, O. (2014). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre anaokullarında farklılıkların yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1).
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Okullarda farklılıkların örgütsel doğurgaları: Bir örnekolay incelemesi. *OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 2.
- Memduhoğlu, H.B. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye'de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Memduhoğlu, H.B. (2016). Liselerde işgücüne ilişkin farklılık algısı ve farklılıkların yönetimi: Nitel bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 41(185), 199-217.

- Morrison, M. Lumby, J. & Sood, K. (2006). Diversity and diversity management: messages from recent research. *Educational Management Administration & Leadership*,34(3) 277-295.
- Okçu, V. (2014). Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel ve işlemsel liderlik stilleri ile okuldaki farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*,14(6), 2147-2174.
- 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.
- Özbilgin, M. (2007). *İşgücündeki farklılıkların yönetimi.* Beliz Dereli (Ed.), Küresel farklılık yönetimi (ss. 1-29). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Sarayönlü, S. K. (2003). *Çokuluslu ve uluslararası örgütlerde kültürel farklılıkların yönetimi.*(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,10(4), 65-96.
- Şişman, M. (2006). Eğitimde Demokrasi ve Sosyal Adalet: Türkiye Eğitim Sisteminin Değişmeyen Miti. *Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Sempozyumu: 4-5 Kasım 2006.* Ankara: Bildiriler (ss. 291-305), Ankara, Eğitim Bir-Sen Yayınları.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Çiftçi, G.E (2016). Farklılık yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: Akademik ve idari personel üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1339-1359.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Çiftçi, G.E (2017). Örgütsel adalet algısının üniversitelerdeki farklılık yönetimi anlayışı açısından İncelenmesi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(9), pp:164-182.
- Williams, K.& O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.