



## **İlköğretim Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Algıları (Muş İli Örneği)**

**Doç.Dr.Mukadder Boydak Özcan**  
Fırat Üniversitesi-Türkiye  
boydakozan@hotmail.com

**Arş.Gör.Murat Polat**  
Muş Alparslan Üniversitesi-Türkiye  
mrt\_plt@windowslive.com

### **Özet**

Örgütlerde farklılıkların yönetimi, çalışanların bireysel, demografik ve sosyo-kültürel farklılıklarına saygı duyulmasının, hiçbir kişi veya gruba ayırım yapılmamasının yanında, örgüt içindeki belirli farklılıkları ve benzerlikleri kabul edip kullanmayı içeren, geleceğe odaklanmış; değerlerin yön verdiği, stratejik, iletişime dayalı, örgüt için yeni değerler yaratan bir yönetim sürecinin etkin ve bilinçli şekilde geliştirilmesini; farklılıkların bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini, bu farklılıklardan yararlanılmasını, tüm çalışanlar için pozitif bir çalışma ortamı yaratılarak, farklılıkların potansiyel avantajlarının artırılmasını ve olası sakıncalarının azaltılmasını esas alan bir yönetim yaklaşımıdır. Farklılıkların yönetimi yaklaşımının özellikle eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği ise halen çokça tartışılmakla birlikte çeşitli türde kültürel zenginlikleri ve farklılıkları içerisinde barındıran ülkemizde de daha etkili bir okul yönetim sürecinin gerçekleşmesinde öğretmenler ve öğrencilere ait farklılıkların göz önünde bulundurulması, farklılıkların yönetimi yaklaşımının yönetsel süreçlere dâhil edilmesi yararlı olacaktır. Bu nedenle öncelikle eğitim örgütlerinde bu farklılıkların yönetimine yönelik öğretmen algılarının tespitinin önemli olduğu ön görülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı ilköğretim öğretmenlerinin, farklılıkların yönetimine yönelik algılarını belirlemektir. Araştırmanın çalışma grubunu Muş ili merkezinden seçilen toplamda 8 ilköğretim okulunda görev yapan n=264 ilköğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma tarama modelindedir. Veri toplama aracı olarak Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen *Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (FYÖ)* kullanılmıştır. Elde edilen veriler betimleyici ve ilişkisel istatistikler kapsamında değerlendirilmiştir. Araştırma sonunda, kadın öğretmenlerin (n=139) erkek öğretmenlere göre (n=125) din ve vicdan özgürlüğü ve meslektaşları arasında farklı yaşam tarzlarına saygı, konularında daha olumlu bir algıya sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca genç öğretmenler (18-30 yaş arası, n=179) daha ileri yaş grubundaki (31-40 yaş arası, n=85) öğretmenlere kıyasla mesleki ve bireysel gelişim ve bilgi paylaşımı konularında daha açık bir algıya sahiptirler. Öte yandan ileri yaş grubundaki öğretmenler ise din ve vicdan özgürlüğüne yönelik ifadelerin açıklanması konusunda genç öğretmenlere göre daha olumlu bir algıya sahiptirler.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, Öğretmenler, Farklılık, İlköğretim okulları, Farklılıkların yönetimi

### **GİRİŞ**

Dünya üzerinde hemen her örgütün temel bileşeni insan değişkeni olduğundan örgütsel araştırmalar yapılırken insan unsurunu göz ardı etmek mümkün değildir. Ancak insan her anlamda değişken bir varlıktır. Bu değişkenlik durumu ise





karşımıza *farklılık* kavramını çıkarmaktadır. Çünkü her insan bir diğerinden farklıdır. İnsanlar arası farklılıklar, ten rengi, vücut yapısı, parmak izi, vb fiziksel farklılıkları kapsayabileceği gibi düşünce, ruh ve yaratıcılık gibi içsel dinamikleri oluşturan türden farklılıkları da barındırabilir. Bu nedenle günümüz örgütlerinde hemen her örgütsel süreçte öne çıkan önemli kavramlar içinde en önemlilerinden biri; farklılıkların yönetimi kavramıdır. Bu açıdan konuya farklılıkların yönetimi kavramının tarihsel gelişimi ve kelime anlamını göz önünde bulundurarak başlamak, özellikle örgüt içi süreçlerde bireysel farklılıkların ne oldukları ve farklılıkların yönetimiyle tam olarak ne kastedildiğini anlamamızı daha da kolaylaştıracaktır.

Özbilgin (2007) farklılıkların yönetimi kavramının 1980'li yılların sonunda ortaya çıktığını belirtirken, Louvrier (2013)'in aktardığına göre ise örgütlerde farklılıkların yönetimi terimini 1983 yılında ilk ortaya atan kişi Amerikalı bir iş danışmanı olan R. R. Thomas'dır. Ancak bazı araştırmacıların (Kandola ve Fullerton, 1994; Lorbiecki ve Jack, 2000) savunduğu başka bir görüş; farklılıkların yönetimi kavramının kökeni veya çıkış noktasının kuzey Amerika'da bir iş örgütü tarafından 2000'li yıllarda Amerikan ekonomisinin geleceği hakkında yayınlanan ve "Workforce 2000" adı verilen bir işgücü raporuna dayandığını savunmaktadır (Louvrier, 2013). Sürgevil ve Budak (2008)'a göre ise farklılık ve farklılıkların yönetimi kavramlarının kökeni Amerika'da *diversity* ve *diversity management* başlıkları ile incelenmeye başladıkları 1990'lı yıllara değin uzanmaktadır. Fakat bu tarihlerden çok daha öncesinde 1960'lı yıllarda Amerika'da başlayan ve her türden ayrımcılığa karşı yürütülen politik ve felsefi hareketlerin, farklılıkların yönetimi ve kavramsal alt yapısının hazırlanmasına bir zemin oluşturduğu söylenebilir. Hatta Brazzel (2003) farklılıkların yönetimi kavramının köklerinin 1950'li yıllar ve sonrasında Amerika'daki liberal hareketler, sivil hakları eylemleri ve sosyal protestolara kadar uzandığını ancak kavramın 1980 ve 1990'lı yıllarda toplumdaki ekonomik ve demografik değişimler neticesinde en son şekliyle ortaya konduğunu belirtmektedir.

Anlaşılabacağı üzere farklılıkların yönetimi kavramına dair çeşitli türde birbirinden farklı görüşler olmakla birlikte kavramın ortaya çıkışıyla toplumun gerek özel ve gerekse kamu hizmet sektörlerinde 1980'li yıllar ve öncesine oranla bir tür paradigmatik değişimi sağlamaya yönelik geliştirilen ve günümüz yönetim kavramları içerisinde yeni bir tür paradigma (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999) olduğunun ön görüldüğü bir süreç olduğu söylenebilir.

Genel olarak farklılık kavramı toplumda bireylere ait cinsiyet, yaş, etnik kimlik, kültürel geçmiş, engelli olup olmama, cinsel tercih ve inanç gibi değişkenlerle birlikte aynı zamanda kişinin sosyo-ekonomik durumu, kişilik profili, coğrafik konumu veya diğer birey ile ilgili kariyer sorumluluklarının tümünü kapsayan bir kavram ("Public Service and Merit Protection Commission Report", 2011) olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni bir tür yönetim paradigması olarak farklılıkların yönetiminin ana teması ise örgütlerde, çalışan farklılıkların tespiti ve örgütsel amaçlar doğrultusunda bu çalışanların farklılıklarının etkili yönetiminin sağlanarak başarının elde edilmesidir. Başka bir deyişle farklılıkların yönetimi örgüt çalışanlarının her birinin bireysel farklılıklarının olduğu ve bu farklılıkların kabulüne yönelik bir gönüllülüğü





bildirmektedir. Bu açıdan farklılıkların yönetimi örgütte bireyler arası ve bireysel farklılıkları görmek, bu farklılıklara sahip insanları kabullenerek takdir etmektir. Dolayısıyla esas olan ve gerek örgüt yöneticilerinin gerekse çalışanların yapması gereken örgütlerindeki bireysel farklılıkları örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirerek amaçlara ulaşmada en verimli sonuçları elde etmeye çabalamaktır (Aksu, 2008; Linnehan ve Konrad, 1999).

Bununla birlikte konuya ilişkin daha farklı bir bakış açısı olarak Bernardi ve De Toni (2009), örgütlerde farklılıkların yönetimi kavramının insan kaynaklarının etkili yönetimi temelli stratejik bir yaklaşım olduğunu ifade etmektedirler. Onlara göre bu yaklaşım beraberinde; örgüt çalışanlarına örgütün bir üyesi olduklarını hissettirme, onların birey olarak sahip oldukları birbirinden farklı karakter özelliklerini destekleme ve çalışanların bu farklı karakter özelliklerini örgütün amaçları doğrultusunda birbirleriyle uyumlu çalışacakları şekilde geliştirmeye dayalı bir takım aktivite ve faaliyetleri kapsayan gönüllülük esaslı (Cox and Blake, 1991; Barabino, et al., 2001; Von Bergen, et al., 2002; Cuomo and Mapelli, 2007'den Akt. Bernardi ve De Toni, 2009) bir süreci içermektedir. Başka bir deyişle, örgütlerde farklılıkların yönetimi, çalışanların bireysel, demografik ve sosyo-kültürel farklılıklarına saygı duyulmasının, hiçbir kişi veya gruba ayırım yapılmamasının yanında, örgüt içindeki belirli farklılıkları ve benzerlikleri kabul edip kullanmayı içeren, geleceğe odaklanmış; değerlerin yön verdiği, stratejik, iletişime dayalı, örgüt için yeni değerler yaratan bir yönetim sürecinin etkin ve bilinçli şekilde geliştirilmesini; farklılıkların bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini, bu farklılıklardan yararlanılmasını, tüm çalışanlar için pozitif bir çalışma ortamı yaratılarak, farklılıkların potansiyel avantajlarının artırılmasını ve olası sakıncalarının azaltılmasını esas alan bir yönetim yaklaşımıdır (Memduhoğlu, 2007; Keil ve Diğ., 2007), diyebiliriz. Bu nedenle örgütlerde çalışan farklılıklarının yönetilmesinin etkin ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir. Konuyla ilgili olarak Düren (1999) ve Ünalp (2007) örgütlerde başarılı bir farklılık yönetimi sağlamada aşağıdaki ilkeleri gözetmenin yararlı olacağını savunmuşlardır:

1. Örgüt içindeki olaylara çok yönlü ve geniş bir bakış açısıyla bakmak,
2. Örgütte insanların yaratıcılıklarını ortaya çıkaran çatışmaların etkin yönetimini sağlamak,
3. Çalışanların geleceğe ilişkin bakış açılarını çoğaltmak,
4. Örgütteki çelişkiler ve farklılıklar karşısında tarafsız olmak,
5. Örgütte farklılıkları olabildiğince ortaya çıkaracak esnek ve dinamik bir ortam yaratmaktır.

Öte yandan buradaki ilkeler gözetilerek gerçekleştirilecek çeşitli örgütsel aktivitelerin örgütlerde farklılıkların yönetimini etkin ve başarılı kılma noktasında sağlayacağı faydalar olmakla birlikte örgütlerde çalışan farklılıkların yönetiminde değer olgusunun da esas alınması önemlidir. Bu olguya Denis, Langley ve Rouleau (2007), farklılıkların yönetiminde değerleri önemseyerek çok yönlü ve çeşitli amaçların uzlaşmasını sağlayabilmeyi, güç dağıtımına odaklı olmayı ve işlerin bilgi temelli olmasının önemini vurgulayarak (Güleş, 2012) dikkat çekmişlerdir. Polat





(2012)'a göre değerler insan davranışlarını hem anlamak hem de yönetmek açısından önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin farklılıkları etkin yönetebilmeleri için örgütsel değerleri iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Ancak Brazzel (2003), alanyazında farklılıkların yönetiminin değer temelli bir alan olduğunun ifade edilmesine karşın; örgütlerde farklılıkların yönetimine dair algılanan değerlerin neler olması gerektiğine ilişkin görüşlerin çok çeşitli olduklarını ve bu görüşlerin ortak bir değer listesi oluşturma noktasında birleşemediklerini ifade etmiştir. Bununla beraber örgütlerde farklılıkların yönetimine ilişkin bir "ortak değerler listesi" oluşturma yönünde gerçekleştirilen çalışmalar arasında en ciddi çalışmalardan birinin ise Gellerman, Frankel, ve Ladenson (1990)'a ait olduğu görülmektedir.

Gellerman, Frankel, ve Ladenson (1990), 1981-1990 yılları arasında dokuz yıl süreyle 15 ayrı ülkede gerçekleştirdikleri uygulamalı ve istatistiki araştırmalarının sonucunda örgütlerde farklılıkların yönetimi sürecinde gözetilmesi gereken değerlerin aynı zamanda tüm örgüt ve insan sistemlerinin gelişim alanlarıyla alakalı algılanan ortak değerler oldukları düşüncesinden hareketle bir "örgüt ve insan sistemleri gelişim alanı değer listesi" oluşturmuşlardır. Bu liste Brazzel (2003) tarafından karşılaştırmalı bir şekilde düzenlenmiş haliyle Tablo 1'de verilmiştir:

Tablo 1.

*Farklılıkların Yönetimi ve İlişkili Alanlara Ait Değerler Listesi*

<b>Farklılıkların Yönetimi Alanı</b>	<b>Farklılık Alanı</b>	<b>Örgüt ve İnsan Sistemleri Gelişim Alanı</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bireysel farklılıklara saygı</li><li>• Sosyal adalet</li><li>• Katılımcılık</li><li>• Ortaklaşalık</li><li>• Orjinallik</li><li>• Sevecenlik</li><li>• Öncü eylem ve tevazu</li><li>• Etkinlik ve sağlık</li><li>• Yaşam boyu öğrenme</li></ul>	<b>Global Değerler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adalet ve tarafsızlık</li><li>• Saygı/Empati/Sorumluluk</li><li>• Aile/Toplum ilişkileri</li><li>• Dürüstlük/Ruhanilik</li><li>• Öğrenme/Özgürlük</li></ul> <b>İş Değerleri</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Yenilikçilik/Durumsallık</li><li>• Hizmet alanların memnuniyeti</li><li>• Kalite/Üretkenlik/Yararlılık</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yaşam ve mutluluk arayışı</li><li>• Öz-kontrol/Sorumluluk</li><li>• Adalet/Özgürlük</li><li>• İnsan potansiyelini güçlendirme</li><li>• Saygı/Temel haklar</li><li>• Açıklık/Kabul/Dürüstlük</li><li>• Esneklik/Değişim/Etkinlik</li><li>• Öğrenme/Gelişme</li><li>• İşbirlikli/Kazanmacı Tutum</li><li>• Katılımcılık/Demokratiklik</li><li>• Etkililik</li></ul>

**Kaynak:** Brazzel, M. (2003).

Tablo 1 incelendiğinde örgütlerde farklılıkların yönetimi alanına ilişkin verilen ortak değerlerin aynı zamanda genel olarak tüm örgüt ve insan sistemlerinin gelişim alanlarına ait değerlerle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Bu açıdan burada yer alan ortak değerlerin özellikle farklılıkların yönetimini örgütlerinde hayata geçirmeye gönüllü yöneticiler tarafından iyi anlaşılması ve bu değerlere dayalı katılımcı bir örgüt iklimi oluşturmaya çaba gösterilmesi gerekmektedir.

Sonuçta örgütlerde farklılıkların yönetimi, örgüt başarısına odaklanılan ve bir tür örgütsel değer olarak görülmesi gereken bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Elbette ki örgütsel her yaklaşımda olduğu gibi bu yaklaşımda da örgüte





yönelik bir takım yararların ve sakıncaların iyi anlaşılması gerekir. Bu nedenle araştırma kapsamında öncelikle örgütlerde farklılık yönetiminin olası yararları ve sakıncaları üzerinde durulmuş; örgütlerde farklılıkların yönetiminin uygulanması sürecinde karşılaşılabilecek engellere vurgu yapılmış ve sonunda eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimi süreci irdelenerek araştırmanın problemleri hakkında bilgi verilmiştir.

**Örgütlerde Farklılık Yönetiminin Olası Yararları ve Sakıncaları:** Alanyazında farklılıkların yönetiminin örgüt içi süreçlerde uygulanması durumuyla alakalı faydalı durumların olduğu kadar sakıncalı durumların da olabileceğinden bahsedilmektedir. Ancak öncelikle kavramın örgütsel yararları üzerinde durmakta fayda vardır. Örgütlerde farklılıkların yönetiminin faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

**Maliyet:** Örgütlerde hemen her konuda olduğu gibi özellikle örgüt çalışanlarına yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında büyük miktarlarda ödenekler ayrılabilir. Farklılık yönetimi aracılığıyla özellikle belirli yeteneklere sahip ve ihtiyaç duyulan alan yeterliklerine haiz çalışan istihdamı sağlanır. Böylece seçilmiş olan çalışanlara yetiştirme için ayrılacak eğitim ve diğer masrafların önüne geçilebilir (Aksu, 2008; Begeç, 2004).

**Kaynak Kullanımı:** Farklı yeterliklerdeki çalışanların ilgili alanlarda yeterli sayıda istihdamı, çalışan için ayrılacak artı kaynakların örgütün diğer giderleri üzerine stratejik şekilde kullanımını sağlayacaktır. Bu şekilde özellikle demografik farklılıkların etkin yönetildiği örgütlerde rekabetçi ve başarıya dönük bir iklim oluşturulmuş olmaktadır (Begeç, 2004).

**Rekabet Avantajı:** Küreselleşme ve 21. yüzyılın oluşturduğu evrensel rekabet anlayışında artık örgütlerin başarıları ve üretkenlikleri sadece belirli özelliklere sahip çalışanlarca değil birçok anlamda farklılıkları bünyesinde barındıran takım çalışmasına dönük çalışan veya işgücüyü sağlanabilmektedir. Rekabeti avantajlı kılmanın yolu yerel unsurlarla birlikte evrensel farklılıkları da gözetmek ve bu farklılıkları sergileyen yetenekli çalışanlara açık olmakta yatmaktadır (Begeç, 2004).

**Takım Çalışması:** Örgütlerde homojen ekipler olması yerine heterojen takımlar kurulması hem örgüt içi iletişim ve iklimin geliştirilmesinde hem de üretilen ürünlerin çok farklı açılardan değerlendirilerek daha somut ve evrensel sonuçların elde edilmesini sağlamada yararlı olabilir. Zira örgüt içerisinde belirli gruplar yerine daha heterojen takımlar oluşturulması örgütlerin başarılarında ve ilerlemelerinde pozitif bir katkı sağlamaktadır (Begeç, 2004).

**Eleman Seçme ve Yerleştirme:** Uluslararası örgütlerin çalışan politikaları incelendiğinde birçok örgütün çeşitli kültürlerden gelen çalışanlarının etkin yönetimini sağlayabilmeleri sayesinde başarılı oldukları görülür. Örgütün önceden belirlenen hedef ve amaçları doğrultusunda aynı işi yapabilecek ancak farklı kültürden insanların tek çatı altında toplanabildiği örgütlerin diğer örgütlere göre daha başarılı sonuçlar elde ettikleri görülmektedir (Aksu, 2008; Memduhoğlu, 2007).





**Yaratıcılık:** Farklılıkların etkin kullanımıyla gerçekleştirilen çalışmaların farklılıklara açık olmayan çalışmalara oranla daha yüksek seviyelerde başarılı sonuçlara ulaştıkları, gerek deneysel gerekse alan araştırmasına yönelik çalışmalarla ortaya konmuştur (Begeç, 2004). Yani, farklılıklara açık olarak gerçekleştirilen çalışmaların diğer çalışmalara kıyasla daha yaratıcı ve etkili sonuçlara ulaştıkları söylenebilir.

Öte yandan örgütte farklılıkların yönetimine yönelik sakıncalı durumlarda gelişebilmektedir. Aksu (2008)'ya göre örgütlerde bu durumları genel olarak iki başlıkta ele almak mümkündür. Bu başlıklardan ilki *Takım Bağlılığı* diğeri ise *Baskın Grubun Morali*' dir.

**Takım bağlılığı,** örgüt içi süreçlerde heterojen takımlar belirlenirken zamanla oluşabilecek ahlaki ve iletişimsel problemlerin göz ardı edildiği bu nedenle de örgütlerde heterojen şekilde oluşturulmuş takımların takım bağlılıklarının homojen takımlara oranla daha düşük olduğu şeklinde açıklanmaktadır.

**Baskın grubun morali** ise, herhangi bir örgütte azınlıkta olduğu düşünülen grubun örgüt içerisinde etkin ve prestijli mevkilerde yer alması daha kalabalık olan diğer grup ya da gruplarda göz ardı edildiklerine dair bir moral bozukluğu doğurabilir şeklinde ifade edilmiştir. Örneğin Amerika'da örgüt çalışanı kadınların yönetim kademelerinde erkeklere oranla daha çok sayıda üst mevkilerde olmalarının örgütlerde çoğunlukta olan erkek çalışanların moralleri üzerinde olumsuz etkiler bıraktığı görülmüştür.

Memduhoğlu (2010)'da örgütlerde farklılıkların yönetimi ile ilgili olası sakıncaların; bağlılık, iletişim, çatışma, ayrımcılığı meşrulaştırma ve işgücü istismarı boyutlarında olabileceğini belirtmektedirler. Dolayısıyla örgütlerde farklılıkların yönetimi sürecinde, yararlı sonuçlarla birlikte doğabilecek birçok olası sakıncalı sonuçlarla da karşılaşılabilir. Ancak bu sakıncalı sonuçların önüne geçilmesi adına örgütlerde farklılıkların yönetimi engellerinin özellikle yöneticiler ve çalışanlarca iyi bilinmesi farklılık yönetiminin yararlı sonuçlarının artmasına imkân tanıyabilir.

**Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi Engelleri:** Örgütler farklılıklarını disiplin altına alma ihtiyacı hissederler. Bu durumun sebebi disiplin altına alınmayan yeteneklerin zamanla ya kontrolden çıkacağı ya da önceden belirlenen amaçların dışında işlemeye ve çalışmaya başlayacağı inancıdır. Örgüt içi işleyiş üzerinde bir kaos ortamının oluşmaması için örgütler, farklılıkları gözeterek ve disipline ederek önceden belirledikleri hedefler doğrultusunda hemen her türden farklılığı kontrol edebilir ve etkin yönetebilirler. Böylece zamanla örgüt içerisinde ve işleyişte bir profesyonellik hâkim olmaya başlar (Thomas, 2006). Ancak örgütlerde farklılıkların yönetimi süreciyle alakalı politikalar geliştirilirken karşılaşılan ve üstesinden gelinmesi gereken bir takım engeller ortaya çıkabilir.

Bu engelleri Ruigrok (2012), üstesinden gelinmesi gereken üçlü engel şeklinde adlandırmaktadır. Bu üçlü engeli ise: üst seviye yönetim desteği, fark yaratmak ve farklılığı yönetmek olarak ifade etmektedir. Ona göre herhangi bir örgüt üst yönetimi örgütte farklılıkların yönetilmesine yönelik politikaların oluşturulmasında





ısrarcı olmalıdır, bu da “üst seviye yönetim desteğini” gerektirir. Ancak söylemesi kolay ama yapılması zor bir durum örgütte “fark yaratma” çabası içerisine girmektir. Çünkü örgüt yöneticileri örgütlerinde farklılıkların yönetiminden tek bir farklılığın tespiti ve yönetilmesini anlamamalıdır. Zira örgütte farklılıkların birçok sayıda alt boyutu vardır. Başka bir deyişle örgütlerde farklılık yönetimi sadece sonuç odaklı politikalarla olmamalıdır. Sadece başarılı sonuçlara ulaşmak için farklılıkları gözetip yönetmek uzun vadede bir yarar sağlamaz. Bunun aksine örgütlerde “farklılıkların yönetimini” bir değer olarak görmek gerekmektedir (Ruigrok, 2012).

Diğer yandan örgütlerde farklılıkların yönetimine dair engelleri genel olarak altı başlık altında toplamak mümkündür. Bu başlıklar (Memduhoğlu, 2007; Öncer, 2004):

- **Benlik Koruma Arzusu:** Örgüt yöneticileri diğer çalışanlara oranla çoğu konuda ileri düzey bir eğitim ve bilgi sahibi olmak zorundadırlar. Ancak bu durum kimi zaman yöneticide öğrenme becerisine ket vurucu bir durum yaratabilir.
- **Farklılığın Anlaşmazlıkla Özdeşleştirilmesi:** Farklılık kavramı bazen kelime anlamı olarak örgütlerde yanlış anlaşılabilir. Bazı örgütler farklılık yönetimini sadece kadınların ve azınlıkların işe alınma ve terfi ettirilme süreci olarak algılayabilmektedirler.
- **Farklılıkların Yönetiminin Sonuçlara Bağlanması:** Farklılıkların yönetimini daha en başından itibaren bir yönetim yaklaşımı olarak ele almayan örgütlerde daha çok örgüt içi işleyişin olumlu ya da olumsuz sonuçlarına bakılarak bir değerlendirmeye gidilmektedir.
- **Tepkisel (Reaktif) Öğrenme Stratejilerine Güven:** Çoğu zaman örgütler iş süreçlerinde karşılaştıkları problemlerin kaynağına inmektense daha çok dış odaklı çözüm arayışlarına yönelebilmektedirler. Örneğin örgütler örgüt çalışanlarına yönelik ayrımcılıkla suçlandığında bu durumun altında yatan nedenleri sorgulamak yerine örgüt dışı dengeleri gözetme yoluna gidilebilirler.
- **Savunmacı Gelenek:** Örgütle ilgili örgüt imajını zedeleyici bir takım olaylarla karşılaşıldığında yöneticiler bu durumu ya da durumları inkâr yoluna gidebilirler. “Hayır, böyle bir durum yoktur” şeklinde bir savunma geliştirilmesi mümkündür.
- **Haftıza Açıkları:** Farklılıkları yönetmede örgüt içerisinde bu farklılıkların doğru tespit edilmesi önemlidir. Ancak örgütte farklılıkların tespitine yönelik kurulan ya da var olan gruplar ayrımcılığı önleme ve var olan farklılıkları tespitinde kimi yetersizliklerden dolayı bilgiyi sağlıklı bir şekilde elde edemezler. Örneğin çoğu örgütte farklılıkların tespitine yönelik bilgiler sayıca ve yetersiz çalışanlarca veya danışmanlar ve özel ajanslarca toplanmaktadır. Böylesi bir durum bilginin nitelikli şekilde saklanması ve transferini zorlaştırıcı bir ortam yaratmaktadır.





Farklılıkların yönetimine yönelik eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen kimi araştırmaların sonuçları farklılıkları bir tür örgütsel zenginlik olarak görmeyen okulların diğer okullara göre daha zayıf örgütsel iklime ve çalışan bağlılığına sahip olduklarını bildirmektedirler. Dolayısıyla okullarda görevli yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin bazı temel özellikleri göz önünde bulundurmaları gerektiği belirtilmektedir. Bu temel özelliklerin en başında, eğitim örgütü çalışanlarının (yönetici, öğretmen, vb) ülkelerin eğitim politikalarının giderek sosyal katılımcı bir yapıya büründüğünü kabul etmeleri gelmektedir. Bu durumun bir anlamda tüm toplumlarda gün geçtikçe ilerleyen etnik ve kültürel değişimin bir sonucu olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Farklı toplumlardan ve uluslardan öğretmenlerinde eğitim örgütlerinde çalışarak deneyimlerini aktarabilecekleri ve rağbet edilen pozitif bir eğitim ortamı oluşturulabileceği düşünülmektedir. Bu açıdan farklılıkların yönetimi yaklaşımının güçlü bir insan hakları eğilimi olduğu gerçeği doğrultusunda hareket etmekte yarar vardır (Memduhoğlu, 2007; Morrison, Lumby ve Sood, 2006).

Yurtdışındaki eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimine ilişkin birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar daha çok tarama modelinde yürütülmekte ve farklılık yönetimine okul yöneticisinin bir tür liderlik özelliği olarak vurgu yapmaktadırlar. Öte yandan konu ile ilgili deneysel çalışmalara pek rastlanmamaktadır (Lorbiecki ve Jack, 2000; Memduhoğlu, 2007; Morrison, Lumby ve Sood, 2006; Walker ve Dimmock, 2004). Ülkemizde de eğitimde farklılıkların yönetimine ilişkin yurt dışındaki çalışmalara paralel bir süreç izlenmektedir. Yani konuya ilişkin yapılan çalışmaların daha çok tarama düzeyinde yürütüldüğü görülmektedir.

Örneğin, Atasoy (2012) öğretim üyeleri ve öğrencilerin; bireysel, sosyal, ekonomik, dini, cinsiyet rolleri, cinsel yönelim, engellilik, siyasi, etnik, kültürel farklılıklarına yönelik bakış açısının çeşitli boyutlarını ortaya çıkarmak ve öğrencinin; başarı, bilgi, beceri ve liderlik özelliklerinde, öğretim üyesinin ayrımcılık davranışının bir etkisi olup olmadığını tespit etmek amacı ile ülkemizde bir üniversitede gerçekleştirdiği çalışmasında; çeşitli demografik kriterlerin öğrencilerin akademisyenlere bakışını önemli ölçüde etkilediğini, bu etkileşimin de öğrenci başarısıyla ilişkisinin olduğunu belirtmiştir. Ayrıca farklılıkların yönetimi konusunda yapılan araştırmaların ülkemiz özelinde genellikle işletmeler üzerinde yapılmış oldukları ve özellikle üniversiteler üzerinde yapılan araştırmaların az sayıda olduğunu ifade etmiştir.

Memduhoğlu (2011) ise liselerde çalışanlarla ilgili farklılıkların okullar için yarattığı doğurgulara (olumlu ve olumsuz sonuçlar) ilişkin öğretmen, yönetici ve denetmen görüşlerini belirlemek amaçlı nitel desenli bir tarama çalışması gerçekleştirmiştir. Araştırma sonunda çalışanlara ait farklılıkların okullarda hem entelektüel gelişim, hem de okuldaki bazı sorunlara pratik çözümler getirme açısından önemli avantajlar sunduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak bu durumun kimi sorunlara da neden olduğu dolayısıyla bu sorunların savuşturulabilmesi için,







farklılıkların bir zenginlik olarak görülmesine ve onların iyi yönetilmelerine ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir.

Lorbiecki ve Jack, (2000)'e göre de farklılık yönetimi çalışanlara potansiyel-bireysel yeteneklerini en üst noktaya çıkarma ve eşit fırsatlar sunma yanında iş gücü potansiyeline katma değer yaratma ve örgütsel gelişmeye katkı sağlamaktadır. Farklılık yönetiminin eğitim örgütlerinde de yaşanan örgüt içi çatışma gibi pek çok probleme yönelik pratik çözümler sunma potansiyeli olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla eğitim yönetimi ve liderlik konularında farklılıkların yönetimi ile ilgili araştırmalara olan gereksinimin giderek artmakta olduğu söylenebilir. Sürgevil (2008) ise farklılıkların yönetimi konusunun meşruluğunun artması için, "farklı disiplinlerin" bu alana ilgisine ve çeşitli kuramlar ve yaklaşımlarla konunun sağlam temellere oturtulmasına ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Böylece farklılıklar ve farklılıkların yönetimi anlayışı ile özellikle bu yöndeki çalışmaların, konunun sadece "önemli" olduğuna işaret etme sınırlılığını aşıp, konunun aynı zamanda bilimsel meşruluk kazanmasına da katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Bu açıdan eğitim örgütlerinde yüksek işgücü potansiyeline sahip bir çalışan grubu olarak öğretmenlerin farklılıkların yönetimine yönelik algılarının hangi düzeyde olduğunun tespiti önemli görülmektedir. Eğitim yönetiminde özellikle okullarda farklılıkların etkin şekilde yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde öğretmen algılarının tespitinin daha etkili bir okul ikliminin oluşturulmasına katkı sağlayacağı da ön görülmektedir.

**Araştırmanın Amacı:** Bu araştırmanın amacı, ilköğretim öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine yönelik algılarını belirlemektir. Bu amaçla araştırmanın alt problemleri aşağıda verilmiştir:

1. İlköğretim öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine yönelik algıları ne yöndedir?
2. İlköğretim öğretmenlerinin farklılıkların yönetimi algıları cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş ve mesleki kıdemleri açısından ölçeğin alt boyutların da farklılaşmakta mıdır?

## YÖNTEM

Bu araştırma nicel araştırma desenindedir. Nicel araştırma modellerinden genel tarama modelinde yürütülmüştür. Nicel araştırma deseni, çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyerek nesnel kuramları test etmeye çalışan ve değişkenlerin genellikle ölçme araçlarıyla sırayla ölçümlenebildiği, böylece sayısallaştırılmış verilerin istatistiksel işlemler kullanılarak analiz edilebildikleri (Creswell, 2009) bir araştırma desendir. Tarama çalışması ise, bir araştırma evreninin eğilim, tutum ya da görüşlerini bu evrendeki bir örnekleme çalışarak nicel ya da sayısal tanımlamalara ulaşmaya imkân sağlayan (Fowler, 2009) bir nicel araştırma modelidir.





**Çalışma Grubu:** Bu araştırma Muş il merkezi ile sınırlıdır. Çalışma evrenini 2011-2012 öğretim döneminde Muş ili merkezdeki 22 resmi ilköğretim okulu ve bu okullarda görevli N=558 ilköğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışma grubunu ise bu evren içerisinde basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen sekiz ayrı (Cumhuriyet, Milli Eğitim Vakfı Fatih, Mehmet Akif Ersoy, Gazi, Türk Telekom, Vali Adil Yazar, Yavuz Selim ve Atatürk) ilköğretim okulundan n=264 (%52,7'si kadın, %47,3'ü erkek) öğretmen oluşturmaktadır. Buradaki örneklem/çalışma grubu sayısı Büyüköztürk (2012)'e göre tesadüfi örneklem büyüklüğü ( $n=n_0/1+[n_0-1/N]$ ) formülü ve  $\alpha=,05$  hata payı dâhilinde bu çalışma için yeterli bir örneklem büyüklüğü ( $n>218$ ) olarak görülmüştür (Büyüköztürk ve Diğ., 2012, s85-86).

Çalışma grubundaki öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine ait frekans dağılımları Tablo 2'de verildiği gibidir.

Tablo 2.

*Öğretmenlere Ait Demografik ve Mesleki Bilgiler*

Değişken	Grup	N	%
Cinsiyet	Kadın	139	52,7
	Erkek	125	47,3
Yaş	18-30 yaş arası	179	67,8
	31-40 yaş arası	59	22,3
	41 ve üstü yaş	26	9,8
Eğitim Durumu	Ön Lisans	12	4,5
	Lisans	241	91,3
	Lisansüstü	11	4,2
Branş	Branş Öğretmeni	100	37,9
	Sınıf Öğretmenleri	164	62,1
Öğretmenlik Kıdemi	5 yıl ve daha az	156	59,1
	6-10 yıl arası	58	22,0
	11-15 yıl arası	24	9,1
	16-20 yıl arası	10	3,8
	21 yıl ve üzeri	16	6,1
<b>Toplam</b>		<b>264</b>	<b>100</b>

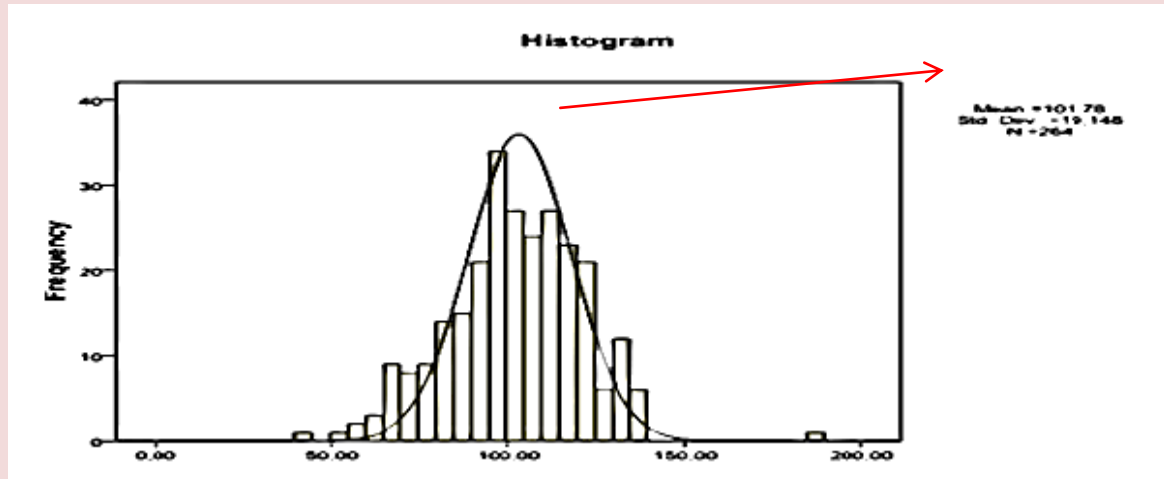
Tablo 2'deki bulgulara göre araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin sayısı (%52,7) erkek öğretmenlere (%47,3) oranla daha yüksektir. Yaş değişkeninde 18-30 yaş arası gruptaki genç öğretmenlerin, %67,8 (n=179)'lik bir katılım düzeyi ile araştırmaya katılım gösterdikleri görülmektedir. Eğitim durumu açısından öğretmenlere ait yüksek lisans ve doktora mezunları sayısının (%4,2) gibi düşük bir oranda olduğu görülmektedir. Branş değişkeninde %62,1 ile sınıf öğretmenleri (n=164) öne çıkmaktadır. Öğretmenlik kıdemi açısından ise çalışma grubu %59,1 ile 5 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerden oluşturmaktadır. Bununla birlikte frekans oranlarının düşük olması nedeniyle öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine ait olan doktora kategorisi yüksek lisans kategorisi ile birleştirilerek lisansüstü kategorisi oluşturulmuş ve bu isimle analize tabi tutulmuştur. Yine öğretmenlerin yaş değişkenine ait 51-60 yaş arası kategorisi ise 41-50 yaş arası kategorisi de birleştirilerek veri analizleri yapılmıştır.



**Veri Toplama Aracı:** Araştırmada veri toplama aracı olarak Harran Üniversitesinden Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (FYÖ) internet ortamında mail aracılığıyla ilgili tüm kişilerden gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. Ölçek toplamda üç alt boyuta sahiptir. Bu alt boyutlar Bireysel Tutum ve Davranışlar (BTD), Örgütsel Değerler ve Normlar (ÖDN) ve Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar (YUP) alt boyutlarıdır.

FYÖ'deki alt boyutlara ait güvenilirlik değerleri (Cronbach Alpha) BTD için .77, ÖDN için .83 ve YUP içinse .95 olarak çıkmıştır. Öte yandan FYÖ'nin üç faktörlü kullanımının yanı sıra, tek faktörlü kullanılabilirliğini değerlendirmek için ölçekte yer alan maddelerin açıkladığı varyans değerlerine bakılmıştır. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2012). FYÖ ölçeğinin tek faktörlü olarak açıklanan varyans değeri %41,7 olarak tespit edilmiştir. FYÖ ölçeğinin tek faktörlü olarak açıkladığı varyansın % 30 dan yüksek olması, FYÖ'nin üç faktörlü olmasının yanı sıra tek faktörlü olarak kullanılmasını da olanaklı kılmaktadır (Balay ve Sağlam, 2004; Memduhoğlu, 2007).

**Verilerin Analizi:** Araştırmada FYÖ'ne ait maddelerden elde edilen verilerin analizi için SPSS 17 ve Lisrel 8.7 paket programları kullanılmıştır. Araştırma kapsamında 8 ilköğretim okulu ve bu okullarda görevli öğretmenlere ölçek formları araştırmacılar tarafından dağıtılmıştır. Dağıtılan ölçek formlarının 268'i geri dönmüştür. Veri toplama aracının geriye dönüş oranı % 85,07'dir. Bu oran verilerin analiz için yeterli olduğu sonucunu vermektedir. Geriye dönen 268 ölçek arasından 4'ü araştırmaya uygun olmadığından çıkarılmış ve toplamda 264 ölçek formu üzerinden araştırma verileri elde edilmiştir. Analizler öncesinde verilerin parametrik olup olmadıklarının tespiti için normallik değerlerini sağlama düzeylerine bakılmıştır. Bu amaçla ölçek maddelerine verilen yanıtlar için ölçeğin normal dağılım eğrisi şekil 1'de verilmiştir.



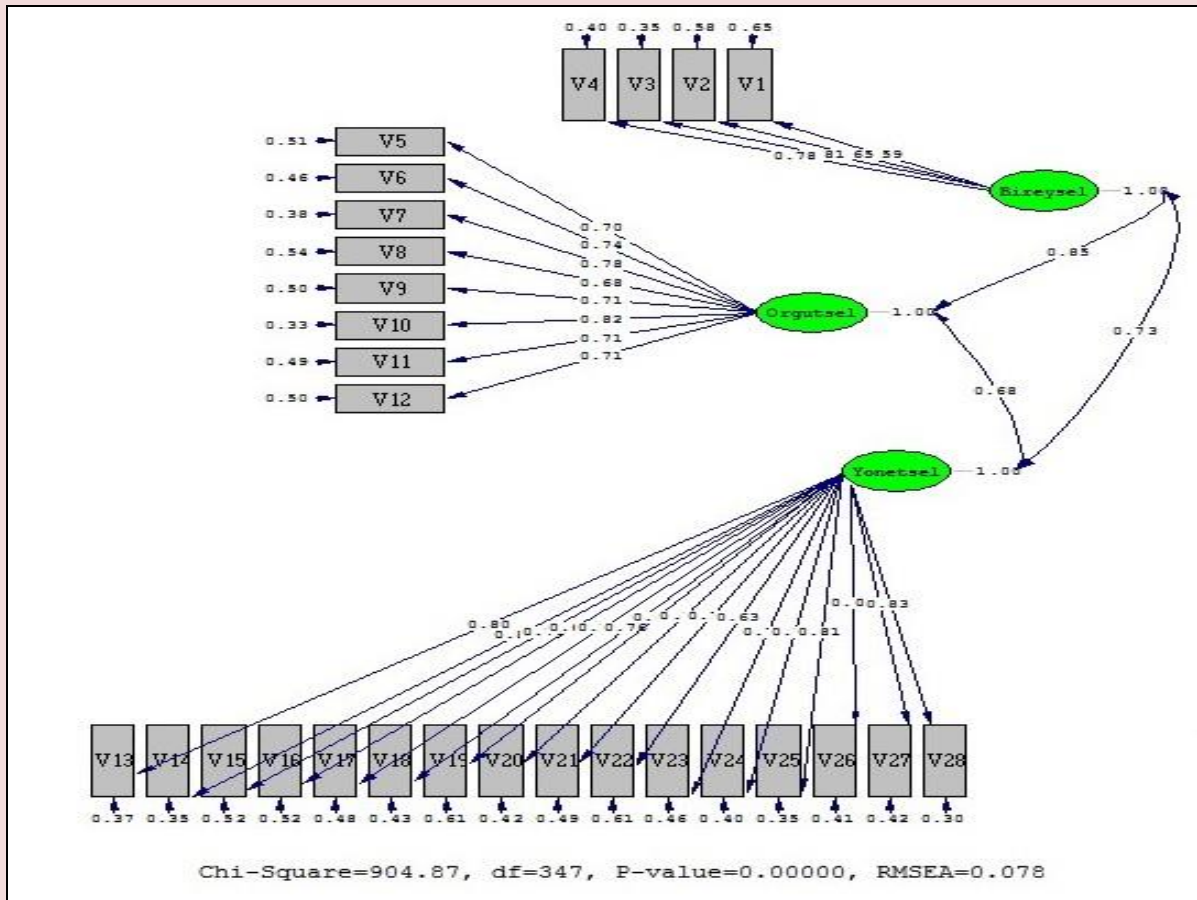
Şekil 1.

*FYÖ'ye ait normal dağılım tablosu*

Şekil 1 incelendiğinde ölçeğe ait maddelere verilen yanıtlara ait aritmetik ortalamasının  $\bar{X} = 3,635$ , ortanca değerinin 101.00, standart sapmasının ,68 olduğu ve

çarpıklık (-,36) - basıklık (,87) değerlerinin ise  $\pm 1.00$  aralığında olduğu görülmüştür. Ayrıca ölçeğin madde toplam puanı ile alt boyutlarına ait toplam puanların normallik dağılımları Kolmogorov-Smirnov sınaması ile test edilmiştir. Analiz sonucunda; ölçek ( $Z=0,821$ ;  $p>0,05$ ) ve ölçeğe ait *Örgütsel Değerler ve Normlar* ( $Z=1,167$ ;  $p>0,05$ ), *Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar* ( $Z=1,231$ ;  $p>0,05$ ) alt faktörlerine ait toplam puanların normal dağılım gösterdikleri ancak *Bireysel Tutum ve Davranışlar* ( $Z=1,896$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutunun ise normal dağılım göstermediği belirlenmiştir.

Bu araştırma kapsamında ölçeğe ait Cronbach Alpha değeri .93 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin alt faktörlerine ait Alpha değerleri ise, sırasıyla; BTD için .79, ÖDN için .90 ve YUP içinse .89 olarak bulunmuştur.



Şekil 2.

*FYÖ ölçeğine ait maddelerin örtük değişkenleri açıklama oranları ve hata varyansları*

FYÖ ölçeğinin faktör yapısını belirleyebilmek amacıyla araştırma kapsamında Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Faktör analizi yapabilmek için örneklem büyüklüğünün yeterliliğini belirleyebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 0.95 ve Bartlett testleri yapılmış ve anlamlı p değeri ( $X^2=4855,574$ ;  $sd=378$ ;  $p=0.000$ ) elde edilmiştir. KMO değerinin alt sınırının 0.60 olması gerektiği ifade edilmektedir (Pullant, 2001: 174'ten Akt. Şekercioğlu ve Güzeller, 2012). Bu durumda gözlenen 0.95'lik KMO değerinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. FYÖ'nin alt boyutlarına ait madde faktör yük değerleri



de hesaplanmıştır. Buna göre ölçek maddelerinin madde yük değerleri ,525 ile ,766 aralığında değişmektedir. Ayrıca ölçeğin BTD alt faktörüne ait maddelerin madde yük değerleri, 525-,657 aralığında, ÖDN alt faktörüne ait maddelerin madde yük değerleri, 546-,664 aralığında ve son olarak YUP alt faktörüne ait maddelerin madde yük değerleri ise, 328-,766 aralığında değişmektedir.

FYÖ ölçeğinin AFA faktör yük değerleri sonuçlarına göre belirlenen üç faktörlü yapısı birinci düzey DFA analizi ile test edilmiştir. Birinci düzey DFA sonucunda uyum indeksleri  $X^2=904,87$  ( $sd=347$ ,  $p<.05$ ),  $(X^2/sd)=2.60$ ,  $GFI=0.80$ ,  $AGFI=0.77$ ,  $NFI=0.96$ ,  $CFI=0.98$ ,  $SRMR=0.055$  ve  $RMSEA=0.078$  olarak bulunmuştur. Ayrıca, DFA sonucunda ölçekteki tüm maddelerin örtük değişkenleri açıklamada yüksek t değerleri verdiği görülmüştür.

Şekil 2’de görüldüğü üzere, maddelerin faktörleri açıklama oranları 0.50 ile 0.83 arasında, hata varyansları ise 0.30 ile 0.65 arasında değişmektedir. Sonuçta ölçme aracı üç faktörlü olarak incelenmiş, elde edilen veriler betimleyici ve ilişkisel istatistikler kapsamında değerlendirilmiştir. Ölçekten elde edilen verilerin analizinde parametrik ve parametrik olmayan testlere başvurulmuştur. Veriler üzerinde; yüzde (%), frekans, aritmetik ortalama gibi betimsel istatistikler; tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve t-testi gibi parametrik testler; Mann-Whitney U ve Kruskall Wallis H testleri gibi parametrik olmayan testler uygulanarak analizler yapılmıştır. Sonuçların yorumlanmasında 0,05 anlamlılık düzeyi ve 0,95 önem düzeyi dikkate alınmıştır.

## **BULGULAR**

Veri toplama aracı (FYÖ) tek faktörlü olarak değerlendirildiğinde ölçeğin madde toplam değeri ile katılımcılara ait cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş ve mesleki kıdem gibi bağımsız değişkenler arasında gerçekleştirilen t-test ve tek yönlü varyans analizi sonuçları  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde herhangi bir manidarlık göstermemiştir. Bu nedenle veri analizinde ölçeğin üç ayrı alt boyutu ile katılımcılara ait bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Veriler betimleyici ve ilişkisel istatistikler kapsamında değerlendirilmiştir.

**Öğretmenlerin Ölçeğin BTD Alt Faktörüne Yönelik Algı Düzeyleri:** Bireysel Tutum ve Davranışlar ( $Z=1,896$ ;  $p<0,05$ ) alt faktörü ile öğretmenlere ait bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi anlamak amacıyla yapılan Kruskall Wallis H ve Mann-Whitney U test sonuçları; öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, branş ve mesleki kıdem değişkenleri ile farklılıkların yönetimine yönelik bireysel tutum ve davranışlar alt faktörü arasında  $p<0,05$  düzeyinde manidar bir ilişkinin olmadığını ancak yaş değişkeni ile öğretmenlerin BTD alt faktörüne verdikleri yanıtlar arasında manidar bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu ilişkinin düzeyini ve alt kategorilerini görmek amacıyla yapılan Kruskall Wallis H ve sonrasında ise Mann-Whitney U testlerine ait sonuçlar Tablo 3’te verilmiştir.





Tablo 3.

*Öğretmenlere Ait Yaş Değişkeni İle BTD Alt Boyutuna İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları*

Yaş	f	Ortalama Sıra	Sd	$\chi^2$	P	MWU Göre Farkın Kaynağı
18-30 yaş arası	179	130,37				
31-40 yaş arası	59	123,26	2	6,752		1-3, 2-3
41 ve üstü yaş	26	168,13			0,034*	
<b>Toplam</b>	<b>264</b>					

\*p<,05

Tablo 3'e göre öğretmenlerin yaş değişkenleri ile bireysel tutum ve davranışlar boyutuna ilişkin algıları arasında ( $KWH_{(3-261)}=6,752$ ,  $p<,05$ ) manidar bir ilişki vardır. Bu ilişkinin hangi alt değişkenlere göre manidar olduğunu belirleyebilmek amacıyla yaş değişkenine ait alt değişkenler arasında Mann Whitney U test sonuçlarına sırasıyla bakılmıştır. Elde edilen test sonuçları ise Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.

*Öğretmenlere Ait Yaş Değişkeni İle BTD Alt Boyutuna İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Yaş	f	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
18-30	179	99,22	17760,50	1650,50	,016*
41 ve üstü	26	129,02	3354,50		
31-40	59	38,76	2287,00	517,00	,016*
41 ve üstü	26	52,62	1368,00		

\*p<,05

Tablo 4'te elde edilen sonuçlar incelendiğinde 18-30 ile 41-50 ve 31-40 ile 41 ve üstü kategorilerdeki öğretmenlerin ( $U_{(264)}=1650,50$ ,  $p<,05$ ;  $U_{(264)}=517,00$ ,  $p<,05$ ) ölçeğin yönetsel uygulamalar ve politikalar alt faktörüne ait algıları arasındaki ilişkinin manidar olduğu görülmüştür.

**Öğretmenlerin Ölçeğin ÖDN Alt Faktörüne Yönelik Algı Düzeyleri:** Örgütsel Değerler ve Normlar ( $Z=1,167$ ;  $p>,05$ ) alt faktörü ile öğretmenlere ait bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi anlamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre öğretmenlerin yaş, öğrenim durumu, branş ve mesleki kıdem değişkenleri ile örgütsel değerler ve normlar alt faktörüne ait algıları arasında  $p<,05$  düzeyinde manidar bir ilişkiye rastlanmamıştır. Öte yandan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ile örgütsel değerler ve normlar alt faktörüne ait algıları arasında Tablo 3'teki gibi manidar bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.

*Cinsiyet Değişkeni İle ÖDN Alt Boyutuna İlişkin T-testi Sonuçları*

Cinsiyet	f	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Kadın	139	,98	0,21	264	-2,355	,019*
Erkek	125	1,04	0,20			

\*p<,05

Tablo 5'e göre öğretmenlerin cinsiyet değişkenleri ile ölçeğin örgütsel değerler ve normlar alt faktörüne yönelik algıları arasındaki ( $t_{(264)}=-2,355$ ,  $p<,05$ ) ilişki





manidardır. Başka bir deyişle ilköğretimde görevli erkek öğretmenlerin örgütsel değerler ve normlara yönelik algılarının ( $\bar{X} = 1,04$ ) kadın öğretmenlerin algılarına ( $\bar{X} = ,98$ ) göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Öğretmenlerin Ölçeğin YUP Alt Faktörüne Yönelik Algı Düzeyleri:** Araştırmada yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve t-testi sonuçları doğrultusunda; ölçeğin Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar ( $Z=1,231$ ;  $p>0,05$ ) alt faktörü ile öğretmenlere ait cinsiyet ( $t(264)=-1,218$ ,  $p>,05$ ), yaş ( $F(2-261)=2,556$ ,  $p>,05$ ) öğrenim durumu ( $F(2-261)=,170$ ;  $p>,05$ ), branş ( $F(2-261)=,765$ ,  $p>,05$ ) ve mesleki kıdem ( $F(2-261)=,879$ ,  $p>,05$ ) değişkenleri arasındaki ilişkinin  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde manidar olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgütlerde farklılıkların yönetimi herşeyden önce bu farklılıkların varlığını ve örgüt üzerindeki etkilerini objektif bir bakış açısıyla kabul etmekle başlamaktadır (Çetin ve Dereli, 2007). Temel amacı toplumsal ilerlemenin mihenk taşı olması gereken eğitim örgütlerinde de farklılıkların en başta öğrenci, öğretmen ve yönetici özelinde başladığı varsayılmaktadır. Bu açıdan daha etkili bir okul yönetimi sürecinde var olan bireyler arası farklılıkların giderilmek yerine olduğu şekliyle kabulünün sağlanması ve örgütsel bir zenginlik olarak görülmesi okullarda özellikle öğretmenler arasında işbirlikli çalışan gruplarının oluşturulmasında ve başarının sağlanmasında önemli bir etken olabilir. Peki, okulunda farklılıkları gözeten ve daha etkili bir okul iklimi için farklılıkların yönetimi yaklaşımını temel alan bir okul yöneticisi bu konuda nasıl bir yol izlemeli?

Farklılık yönetimi alanyazını bu soruyu pozitif bir örgüt ikliminin önemine ve günümüz değişen örgüt iklim yapısı içerisinde farklılıkların etkili yönetimi için çeşitli türde ayrı yaklaşımlar içinden yöneticilerin kendi durumlarına uygun olduğunu düşündükleri yaklaşımı benimsemeleri gerektiğine işaret ederek yanıtlamaktadır. Çünkü farklılık yönetimi örgütsel etkililik, karar verme ve sorumluluk açısından önemlidir. Dahası farklılıkların gereken şekilde etkili yönetilmesi iyi organize edilmiş bir stratejik planlamayı, konuya ilişkin farkındalığı artırıcı eğitim programlarının hazırlanmasını ve iyi bir liderlik felsefesi gibi demokratik birçok yaklaşımı da beraberinde gerektirmektedir (Ewoh, 2013; Güleş, 2012; Kamal ve Ferdousi, 2009; Kreitz, 2007; Mujtaba ve Sungkhawan, 2009; Pitts, 2005; Rosado, 2006; Vermeulen, 2011; Visagie, Linde ve Havenga, 2011).

Kamal ve Ferdousi (2009)'nin Adler (2002)'den aktardıklarına göre bir yönetici farklılıkların yönetimi konusunda ait olduğu grubun, toplumun, ırkın, vb. diğerlerinden üstün olduğuna inanan (ethnocentric), dar görüşlü (parochial) veya diğerinin etkisini arttıran, eş etkin (synergistic) sinerjik gibi üç ayrı farklılık yönetimi yaklaşımını benimseyebilir. Ancak bu yaklaşımlar içerisinde sinerjik yaklaşımı tercih etmelidir. Yani, yönetici "bizim yolumuzla onların yolları farklıdır ancak doğası gereği hiçbir yol bir diğerinden üstün değildir" felsefesini benimsemelidir.





Sonuçta kültürel olasılıklar vardır ve yönetsel yollar içerisinde en iyi yol farklı özelliklere sahip insanları içeren ve birbirlerine bağlayan yoldur.

Diğer bir deyişle okul yöneticisi farklılıkları saygıyla kabullenmeli ve mümkün olduğunca nesnel bir şekilde yaklaşarak farklı görüşleri ortak bir amaç etrafında birleştirebilmenin yollarını aramalıdır. Yönetici bu yolda liderlik yeterliliklerini geliştirmeye özen göstererek gerektiğinde durumsal liderlik özelliklerini sergilemeye (Mujtaba ve Sungkhawan, 2009) çaba harcamalıdır. Ayrıca Kreitz (2007)'e göre örgüt içerisinde farklılıkların yönetimi temelde dokuz aşamalı bir süreci gerektirir. Bunlar; örgüt içerisinde bir üst lider yönetici olduğunun kabulü, farklılığın örgütün stratejik planının bir parçası olduğunun bilinmesi, farklılıkların performansla ilişkilendirilmesi (farklılıkların birer verimlilik kaynağı olarak algılanması), ölçme, hesapverebilirlik, başarıyı planlama, iyileştirme faaliyetlerinde bulunma ve farklılıklara dair bir farkındalığın oluşabilmesi için farklılıkların yararları üzerine çeşitli eğitimler verilmesidir.

Öte yandan farklılıkların yönetimi yaklaşımını savunan çalışmaların yanında konuya ilişkin çeşitli türde eleştirilerde bulunan çalışmalarda mevcuttur. Bu çalışmalar temelde farklılıkların yönetimi yaklaşımıyla gelen ikilemleri etrafında şekillenmektedirler. Holvino ve Kamp (2009)'a göre bu ikilemlerden ilki; farklılıkla kastedilenin temelde ne ve nasıl olduğudur. Özbilgin (2007) bu ikilemi "farklılık pek çok insan için pek çok farklı anlama gelebilir" şeklinde açıklamış ve bunun farklılık yönetiminin önündeki temel bir engel olarak görüldüğünü ifade etmiştir. İkinci ikilem; sosyal adalettir. Örneğin, Faludi (1992) ve Nemetz ve Christensen(1996) gibi araştırmacılar konuya ilişkin çalışmaları sonucunda farklılık yönetimi retorığının fazla ayrıntılı biçimde takip edilmesinin örgüt içerisinde bir tür despotluğa dönüşebileceği iddiasında bulunmuşlardır. Üçüncü ve son ikilem ise; farklılıkların yönetiminde güç ilişkilerinin nasıl olacağı sorunsalıdır (Holvino ve Kamp, 2009). Bu güç ilişkileri dengesi örgütlerde kurulmak istenirken acaba çeşitli türde ayrımcılık davranışları sergilenmesi mümkün müdür? Ancak Atasoy (2012)'a göre bu ikilem hakkındaki endişeler yersizdir. Çünkü kendisinin bir üniversitede farklılıkların yönetimi konusuna ilişkin gerçekleştirdiği çalışmanın sonucunda ayrımcılık ölçeğinin bir bütün olarak başarının % 6'lık kısmını açıkladığı, bu oranın bilimsel bilgide % 8, üretkenlikte % 4 oranında etkili olduğu görülmüştür.

Sonuçta, farklılıkların yönetimi konusunda alternatif yaklaşımlar ve eleştiriler ışığında konunun özünde halen çeşitli türden tartışmaları barındırdığı söylenebilir ancak Ivancevich ve Gilbert (2000)'e göre yönetici konuya ilişkin stratejik seçimlerinde alternatiflerden hangisini seçmesi gerektiğini etik olma, değer taşıma, yasal olma ve sorumluluk açısından incelemeli ve kararını vermelidir. Rosado (2006) ise konuya başka bir açıdan bakarak farklılıkların yönetimi yaklaşımının bir yönüyle bizi gelecekte bir "Dünya Vatandaşlığı" kavramına götürebileceğini ifade etmiştir. Ancak günümüz için özellikle ülkemizin her açıdan sahip olduğu kültürel zenginliğin bir verimlilik ve üretkenliğe etkin dönüşümünün sağlanması noktasında öncelikle eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimi yaklaşımından yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların haberdar olmalarının okulun etkililiği üzerine katkı







sağlayacağı ve bu konuda özellikle deneysel çalışmalara da yönelmenin önemli olacağı söylenebilir.

İlköğretim öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine yönelik algı düzeylerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada sonunda ise öğretmenlerin farklılıklara yönelik algılarının genel olarak ölçeğin maddeleri ile katılımcılara ait cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre manidar şekilde değişmediği görülmüştür. Bu sonuç Memduhoğlu (2007)'nin ortaöğretim öğretmenlerine yönelik gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Yani ölçek tek boyutta ele alındığında katılımcı algıları ile ölçek toplam puanı arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Diğer taraftan Balyer ve Gündüz (2010)'ün konuya ilişkin yürüttükleri ve bu çalışmadakiyle aynı olan ölçme aracını kullandıkları başka bir araştırmanın sonucu farklılıkların yönetimi konusunda yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, cinsiyet, unvan, mesleki kıdem, eğitim durumu ve hizmet içi eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunduğunu belirtmişlerdir.

*Ölçeğin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutuna yönelik sonuçlar; öğretmenlerin farklılıklara yönelik algılarının bireysel tutum ve davranışlar boyutunda yaş, cinsiyet, eğitim durumu, branş ve mesleki kıdemlerine göre değişmediği belirlenmiştir. Ancak ilköğretim öğretmenlerinin yaş kategorileri (18-30, 31-40 ve 41 ve üstü yaş arası) ile bireysel tutum ve davranışlar boyutunda farklılıklara yönelik algıları arasında manidar bir ilişki vardır. Bu ilişkinin anlamlılık kaynağını 18-30 ve 31-40 ile 31-40 ve 41-50 yaş arası alt gruplar oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, 18-30 yaş arası genç kuşak öğretmenlerin (%56,8) en çok Öğretmenler, meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerler ifadesini benimsedikleri; 31-40 yaş arası orta yaş grubu öğretmenlerin (%54,7) ise Öğretmenler, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar ifadesini benimsemekte oldukları görülmüştür. Bu sonuç özelinde okullarda farklılıkların yönetiminde çalışanlar arasında tecrübe ve bilgi paylaşımının öne çıktığı söylenebilir. Öte yandan 41 ve üstü yaş arası öğretmenler arasında en çok kabul gören ölçek maddesi ise Öğretmenler, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler ifadesidir. Bu sonuca göre orta yaş grubu diyebileceğimiz 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin bireysel sorunların çözümünde diğer yaş gruplarına göre daha açık oldukları görülmektedir. Bunun yanı sıra 41 ve üstü yaş kategorisindeki öğretmenlerin din ve vicdan özgürlüğüne yönelik ifadelerin açıklanması konusunda diğer yaş gruplarına oranla daha pozitif bir algı içerisinde oldukları belirlenmiştir. Buradan hareketle öğretmenlerin mesleki tecrübe kazandıkça insani görüşlerin rahatlıkla ifade edilebildiği daha demokratik bir ortamı arzuladıkları düşünülebilir. Bu sonuç için Güleç (2012)'te konuyla alakalı derleme çalışmasında farklılıkların yönetilebilmesi için öncelikli olarak demokratik ortamlara ihtiyaç duyulmakta olduğu vurgusunu yapmıştır.*

*Örgütsel değerler ve normlar alt boyutuna yönelik sonuçlar incelendiğinde; öğretmenlerin yaş, eğitim durumu, branş ve mesleki kıdemlerine göre farklılıklara yönelik algılarının örgütsel değerler ve normlar boyutunda manidar bir şekilde değişmediği tespit edilmiştir. Ancak öğretmenlere ait cinsiyet değişkeni ile ölçeğin*





örgütsel değerler ve normlar alt boyutuna yönelik algılar arasında manidar bir ilişki olduğu görülmüştür. Başka bir anlatımla kadın öğretmenlerin (%66,9) ölçekte yer alan *Çalışanlar meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler* ve *Çalışanlar meslektaşları arasında farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar* türündeki iki maddeyi erkek öğretmenlere oranla daha çok benimsedikleri tespit edilmiştir. Erkek öğretmenlerin ise kadın öğretmenlere oranla daha çok ölçekteki; *Çalışanlar kişisel anlayışlarını ileriye götürecektir görüş alışverişlerine daima açıktırlar* (%56,8), *Çalışanlar kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler* (%62,4) ve *Çalışanlar meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar* (%55,6) türünde maddelere katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre ise okullarda öğretmenlerin karşılıklı anlayış, saygı ve hoşgörü gibi değerleri benimsedikleri ifade edilebilir. Bu sonucu Polat (2012)'da farklılıkların yönetimi için gerekli örgütsel değerler üzerine yaptığı bir araştırmanın sonunda; farklılıkların bir arada yaşaması ve örgütsel amaçlara zarar yerine katkı sağlaması için örgütte bazı değerlerin yerleşmesi gerektiği şeklinde açıklamıştır. Ancak yöneticilerin bu bağlamda örgütte yerleştirilecek olan değerleri öncelikle kendilerinin gözetmeleri sonra da örgütte bu değerlerin kalıcı olması için çaba sarf etmeleri gerektiğinin de vurgulanması gerekmektedir. Memduhoğlu (2011)'da çalışanlara ait farklılıkların okullarda hem entelektüel gelişim, hem de okuldaki bazı sorunlara pratik çözümler getirme açısından önemli avantajlar sunduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak bu durumun kimi sorunlara da neden olduğu dolayısıyla bu sorunların savuşturulabilmesi için, farklılıkların bir zenginlik olarak görülmesine ve onların iyi yönetilmelerine ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir.

Ölçeğin *yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutuna yönelik sonuçları*; öğretmenlere ait değişkenler ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutuna ilişkin algıları arasında manidarlık düzeyinde bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

Sonuç olarak, ölçeğe ait bireysel tutum ve davranışlar ve örgütsel değerler ve normlar alt boyutları ile öğretmenlerin yaş ve cinsiyet değişkenleri arasındaki ilişkinin manidar olduğu belirlenmiştir. Yani kadın öğretmenler erkek öğretmenlere oranla din ve vicdan özgürlüğü ve meslektaşları arasında farklı yaşam tarzlarına saygı konularında daha pozitif bir algıya sahiptirler. Ayrıca genç kuşak öğretmenler (18-30 yaş arası) mesleki ve bireysel gelişime ve bilgi paylaşımına daha açıklarken orta ve daha büyük yaşta (31-40 yaş arası) öğretmenler ise din ve vicdan özgürlüğüne yönelik ifadelerin açıklanması konusunda gençlere oranla daha pozitif bir algıya sahiptirler. Bu sonuçlar ışığında okullarda farklılıkların yönetimi yaklaşımının esas alınmasının öğretmenlerin algıları açısından pozitif bir şekilde karşılanacağı belirtilebilir.

## ÖNERİLER

- Öğretmenler ve yöneticiler farklılıkları okullarında bir ayrımcılık kaynağı olarak değil bir zenginlik kaynağı olarak görmelidirler. Bu amaçla okullarında anlayış, hoşgörü, vb değer odaklı sosyal faaliyetleri gerçekleştirmek için çaba sarf edebilirler.





- Milli Eğitim Bakanlığı okullarda farklılıkların yönetimi yaklaşımı kapsamında özellikle yönetici ve öğretmenlerin farkındalık düzeylerini artırıcı yönde proje, kurs ve diğer benzeri etkinliklerin yürütülmesine ön ayak olabilir.
- Konuyla ilgili daha ileri düzeyde yapılacak olan özellikle deneysel türde çalışmalarla farklılıkların etkin yönetimini ülkemiz eğitim örgütlerinde daha faal hale getirmenin yol haritasının oluşturulabileceği söylenebilir. Bu açıdan konuya ilişkin çalışma yapacak olan araştırmacıların karma metot veya deneysel türde çalışmalara yönelmeleri gerekmektedir.

### Kaynakça

- Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Uludağ Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Atasoy, Z. (2012). *Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. *SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 32-46.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25 – 43.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bernardi, E. & De Toni, A. F. (2009). Managing cultural diversity: integration values and management skills. *POMS 20<sup>th</sup> Annual Conference*, 1-4 May 2009, Orlando, Florida U.S.A.
- Brazzel, M. (2003). *Historical and Theoretical Roots Of Diversity Management*. Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning, USA: University Press of America.
- Büyüköztürk, Ş. ve Diğ. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (11. Baskı). Ankara: PegemA.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Çetin, C. ve Dereli, B. (2007). İşgücündeki farklılıkların yönetimi. Beliz Dereli (Ed.) *Çokuluslu işletmelerde yurtdışına gönderilecek yöneticilere sunulan kültürlerarası eğitim ve uygulama örnekleri* içinde (s.144-145). Ankara: Beta.
- Denis, J. L., Langley, A. & Rouleau, L. (2007). Strategizing In Pluralistic Contexts: Rethinking Theoretical Frames. *Human Relations*, 60(1), 179-215.
- Düren, Z. (1999). Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi. *Yönetim Dergisi*, 10(33), 21-24.
- Ewoh, A. I. E. (2013). Managing and Valuing Diversity: Challenges To Public Managers İn The 21st Century. *Public Personnel Management*, 42(2), 107-122.
- Fowler, F. J. (2009). *Survey Research Methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA:Sage.
- Gellerman, W., Frankel, M.S. & Ladenson, R.F. (1990). *Values and Ethics In Organization And Human System Development: Responding To Dilemmas In Professional Life*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A. & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.
- Güleş, H. (2012). Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi: Okullara İlişkin Bazı Çıkarımlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 615-628.





- Holvino, E. & Kamp, A. (2009). Diversity Management: Are We Moving In The Right Direction? Reflections From Both Sides Of The North Atlantic. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 395-403.
- Kamal, Y. & Ferdousi, M. (2009). Managing Diversity At Workplace: A Case Study Of hp. *ASA University Review*, 3(2), 157-170.
- Kandola, R. ve Fullerton, J. (1994). Diversity: More Than Just An Empty Slogan. *Personnel Management*, 45-50.
- Keil, M. ve Diğ. (2007). *Training Manual For Diversity Management*. International Society for Diversity Management – idm report. [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/traisem\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/traisem_en.pdf)
- Kreitz, P. (2007). Best Practices For Managing Organisational Diversity. *SLAC Publication*, 1-49.
- Linnehan, F. ve Konrad, A. M. (1999). Diluting Diversity: Implications For Intergroup Inequality In Organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8(4), 329-340.
- Lorbiecki, A. & Jack, G. (2000). Critical Turns In The Evolution Of Diversity Management. *British Journal of Management*, 1(3), 7-31.
- Louvrier, J. (2013). *Diversity, Difference and Diversity Management*. Helsinki: Publications of The Hanken School of Economics.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Memduhoğlu, H.B. (2010). *Farklılıkların Yönetimi*. H.B.Memduhoğlu ve K.Yılmaz (Ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar içinde* (s.200-224). Ankara: PegemA.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Okullarda Farklılıkların Örgütsel Doğurguları: Bir Örnekolay İncelemesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2), 115-138.
- Morrison, M., Lumby, J. & Sood, K. (2006). Diversity and Diversity Management: Messages From Recent Research. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 277-295.
- Mujtaba, B. G. & Sungkhawan, J. (2009). Situational Leadership and Diversity Management Coaching Skills. *Journal of Diversity Management*, 4(1), 1-12.
- Öncer, A. Z. (2004). *İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetimsel Farklılık Kaynakları Ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbilgin, M. (2007). İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi. Beliz Dereli (Ed.) *Küresel Farklılık Yönetimi içinde* (s.2-3). Ankara: Beta.
- Pitts, D. W. (2005). Modeling The Impact Of Diversity Management. *Andrew Young School of Policy Studies*, 6-18.
- Polat, S. (2012). Farklılıklar Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (2), 1397-1418.
- Rosado, C. (2006). What Do We Mean By “Managing Diversity”? *Workforce Diversity*, 3, 1-15.
- Ruigrok, W. (2012). Overcoming The Triple Hurdle Of Diversity Management. *The European Business Review*, 1-4.
- 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.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20), 111-124.
- Şekercioğlu, G. ve Güzeller, C. O. (2012). Ergenler İçin Benlik Algısı Profili’nin Faktör Yapısının Yeniden Değerlendirilmesi. *Bilgi Dergisi*, 60, 215-236.
- Thomas, R. R. (2006). *Building On The Promise Of Diversity: How We Can Move To The Next Level In Our Workplaces, Our Communities, and Our Society*. New York: American Management Association.
- Ünalp, A. T. (2007). *Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler, İzmir.





- Vermeulen, P. J. (2011). *Diversity Management In Higher Education: A South African Perspective In Comparison To A Homogeneous and Monomorphous Society Such As Germany*. Germany: CHE Centre for Higher Education Development Working Paper.
- Visagie, J. C., Linde, H. & Havenga, W. (2011). A Theoretical Approach To The Experience Of Diversity Management: Mead Revisited. *J Soc Sci*, 27(2), 111-121.
- Walker, A. & Dimmock, C. (2004). The International Role Of The NCSL: Tourist, Colporteur Or Confreere. *Educational Management Administration & Leadership*. 2 (3), 69-288.
- What Is Workplace Diversity*. Practitioner Handbook For Public Sector Employers And Employees, Public Service and Merit Protection Commission, [Online] Retrieved on 12- February-2011, at URL: [www.apsc.gov.au/publications98/practicehandbook.pdf](http://www.apsc.gov.au/publications98/practicehandbook.pdf) .





## **Perceptions of Primary School Teachers towards Management of Diversity (Sample of Muş City)**

*Assoc.Prof.Dr.Mukadder Boydak Özkan*  
*Firat University-Turkey*  
*boydakozan@hotmail.com*

*Res.Assist.Murat Polat*  
*Muş Alparslan University-Turkey*  
*mrt\_plt@windowslive.com*

### **Extended Abstract**

**Purpose:** One of the most important concepts in current organizations during nearly all-organizational process is the management of differences. It may be said that it is important to determine perception level of teachers, who have high workforce potential in the education organizations as a working group, for the management of differences. In fact, it is foreseen that determination of teachers' perception during realization of effective difference management in educational administration, particularly in schools, will contribute in creating more efficient school climate. Accordingly, the study aims to find out perception of primary school teachers in terms of difference management. Sub-problems of the research are as follows:

1. In which direction are the primary school teachers' perceptions for difference management?
2. Do the primary school teachers' perceptions for difference management differentiate in sub-dimensions of the scale in terms of sex, age, education level, field and professional seniority?

**Method:** This study is in the pattern of quantitative research. It is conducted in the general screening model, which is one of the quantitative research models. Quantitative research pattern is a research pattern that tries to test objective theories by examining relations among various variables and the variables are generally measured by sequence via measuring devices; thus, digitized data can be analyzed by statistical procedures (Creswell, 2009). Screening is one of quantitative research model that allow reaching quantitative or numeric definitions via working on tendencies, attitudes or views of a population by a sampling in the population (Fowler, 2009). Study group of the research is comprised by n=264 (52,7% female, 47,3% male) teachers. As a data collection means in the research, Farklılıkların Yönetim Ölçeği (Difference Management Scale-FYÖ) developed by Balay and Sağlam (2004) from the Harran University was used through e-mails in the internet by getting permissions from all relevant people.

**Results:** As a result, it was determined that the relation of age and sex variables of teachers with scale's individual attitudes and behaviors as well as organizational values and norms was significant. In other words, female teachers have more positive perception than male teachers in the field of thought and faith freedom and respect to different lifestyles of colleagues. Moreover, young generation teachers





(between 18-30 ages) are more open to professional and personal development and information sharing while middle age and older teachers (between 31-40 ages) have more positive perception in expressing statements for thought and faith freedom than young ones. In line with those results, it can be assumed that using the approach of difference management as a base in schools will be received positively in terms of teachers' perception.

**Conclusion and Recommendations:** Under the light of obtained findings, it can be assumed that using the approach of difference management as a base in schools will be received positively in terms of teachers' perception. Teachers and principals should see differences as a source of richness not a source of discrimination. Accordingly, they may make an effort to perform understanding, tolerance, etc. based social activities in their schools. The Ministry of National Education may take the initiative of conducting activities such as project, course, etc. for increasing awareness levels of especially principals and teachers within the difference management approach in the schools. It can be said that further researches, especially experimental ones, on this field may create a road map of turning effective difference management into more active situation in the Turkish education organizations. Accordingly, researchers who will make researches on this field should use mixed model or head for experimental studies.

**Keywords:** Education, Teachers, Diversity, Primary schools, Management of diversity

