

Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler ve Yönetimsel Politikalar

Hasan Basri MEMDUHOĞLU¹

Özet: Bu araştırmanın amacı, liselerde yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre çalışanların farklılıklarına yönelik bireysel tutum ve davranışları, örgütsel değer ve normları ve yönetimsel politika ve uygulamaları belirlemektir. Tarama modelindeki araştırmanın evreni, Türkiye'deki kamu genel liselerinde görev yapan yöneticiler ve öğretmenlerdir. Araştırmanın örnekleme ise; tabakalı örnekleme yöntemiyle, sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksine göre yedi coğrafi bölgenin her birisinden seçilen üçer il olmak üzere toplam 21 il merkezindeki kamu genel liselerinde görev yapan 400 yönetici ve 450 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Liselerde çalışanların farklılıklarına ilişkin bireysel tutum ve davranışlar, okulun örgütsel değerleri ve normları ile sergilenen yönetimsel uygulamalar ve politikalar büyük ölçüde olumludur. Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri unvan, cinsiyet, mesleki kıdem ve çalışılan bölge değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. Boyutlar arasında en olumlu görüşler sırasıyla yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutunda çıkmış, onu bireysel tutum ve davranışlar boyutu ile örgütsel değerler ve normlar boyutu izlemiştir.

Anahtar Kelimeler: Türk eğitim sistemi, okul yönetimi, lise, farklılık, çeşitlilik, farklılıkların yönetimi.

Abstract: *Diversity Management in High Schools: Individual Attitudes, Organizational Values and Administrative Policies.* The purpose of the study was to explore individual attitudes and behaviors, organizational norms and values, and administrative policies and practices in terms of diversity of employees in the view of high school administrators and teachers. The population of the survey model-research included state high school administrators and teachers all over Turkey. The sample of the study, for which stratified sampling method was used, consisted of 400 administrators and 450 teachers from state high schools in totally 21 central districts, three high schools for each of the seven geographical regions in Turkey, chosen according to socio-economic development index. The following results were reached in the study: Individual attitudes and behaviors, organizational norms and values, and the available administrative policies and practices in terms of diversity of employees were largely positive. The views of high school administrators and teachers varied according to title, gender, professional seniority, and work district. The most positive factors were respectively administrative practices and policies followed by individual attitudes and behaviors and organizational norms and values.

Keywords: Turkish educational system, school administration, high school, diversity, diversity management.

Giriş

İçinde yaşadığımız bilgi çağında insan kaynağı, hizmet ve üretimin en temel ögesi durumuna gelmiştir. Hızla küreselleşen, çeşitlenen, çok kültürlü, çok merkezli günümüz dünyasında artık örgütlerin en önemli zenginliği, çoklu becerilere ve farklı düşünme stillerine sahip nitelikli insan kaynağıdır. İnsanı ön plana çıkaran bu zihniyet dönüşümü örgütlerin felsefelerini, kültürlerini ve stratejilerini etkilemiştir. Örgütler açısından, çalışan insanın yeterliklerinin yanında onu farklı kılan özellikleri de önem kazanmaya başlamıştır. Bu değişen dünyada örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin anahtarlarından biri, çalışanların farklılıklarına duyarlılık göstermek, saygı duymak ve bu farklılıkları zenginlik olarak görerek değerlendirmektir. Bu anlamda gereksinim duyulan yeni yaklaşımlardan biri de farklılıkların yönetimidir. Farklılık kavramı, bireyler arasındaki insani özelliklerin farklılığına işaret etmektedir. Başka bir ifade ile farklılık, herhangi bir grup, topluluk veya örgüt içinde insanların farklı kimlik, arka plan, deneyim, inanç, değer yargıları, yaş, cinsiyet, demografik yapı, iş deneyimi, fiziksel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, eğilimleri ve benzerlerinin bir karışımıdır (Foxman ve Easterling 1999, 285). Örgütlerde çalışanlara ilişkin temel farklılıklar şöyle sıralanabilir: (a) *Demografik farklılıklar:* İrk, milliyet, etnik köken, cinsiyet, yaş, deneyim, çalışanların doğdukları ya da aidiyet duydukları bölge /şehir ve fiziksel özellikler (vücutça işe uygunluk derecesi) gibi sabit ya da kalıcı özellikleri kapsar. (b) *Sosyo-kültürel farklılıklar:* Din ve felsefi inanç, siyasi görüş, eğitim düzeyi, ekonomik durum, dünyayı algılama biçimi, kültürel altyapı, yaşam tarzı,

¹ Hasan BASRI MEMDUHOĞLU, Yrd. Doç. Dr. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi. E-posta: hasanbasri@yyu.edu.tr & hasanmemduhoglu@gmail.com.

NOT: Bu çalışma Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde yapılan doktora tezinin verilerine dayalı olarak yapılmıştır.

gelenek, örf, adet ve değer yargıları gibi sahip olunan ve benimsenen değerlerdir. (c) *Bireysel özelliklerdeki farklılıklar*: kişilik, fiziksel ve zihinsel yetenekler, bilgi ve beceri düzeyi, davranış stili, psikolojik, ruhsal ve duygusal yapı, kişisel kavramlaştırma ve duygusal uyumlama özellikleri...

İnsanlar; genellikle başkalarının dünyaya kendileri gibi baktığını, benzer değerlere sahip olduklarını ve aynı sebeplerle motive olduklarını düşünürler. Oysaki çocukluktan beri kazanılan değerler ve davranışlar, yaşanan yer ve yaşayış şekli, kişisel özellikler vb. faktörlere göre insanlar farklılıklar gösterir. Farklılık doğaldır ve yaygındır. Her birey farklı özelliklere ve değerlere sahiptir. Örgütler, coğrafik açıdan yayıldıkça ve işgücünün ülkeler arası serbest dolaşımı arttıkça daha geniş kimliklerle etkileşim giderek artmaktadır (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002, 308). Artık küreselleşen dünyada üretim ve tüketim sürecindeki tüm unsurlar (müşteriler, paydaşlar, tedarikçiler vs.) kültürel farklılık ve çeşitlilik oluşturmaktadır. Çalışanlar da bu kültürel çeşitliliğin bir tamamlayıcısı olmak zorundadır (Zenger, 1995; akt. Muter, 1999). Buna bağlı olarak örgütler, demografik yapı, kültür, eğitim, yaş, cinsiyet, deneyim, değer yargıları ve algılama gibi birçok konuda farklı özelliklere sahip kişilerin birlikte uyum içinde çalışmasını sağlamak durumunda kalmaktadır (McMahan, Bell ve Virick, 1998, 198). Örgütsel açıdan bu farklılıkların yönetime yansımalarının, bireysel ve örgütsel yarar ve sakıncalarının bilinmesi önemlidir.

Bu nedenle son yıllarda işgücü farklılığı, birçok örgüt için temel ilgi alanlarından biri olmuş ve farklılıkların anlaşılması, günümüzde yöneticiler için zorunlu hale gelmiştir. Artık farklılığı gözardı eden örgütlerin başarılı olamayacağı kuvvetle kabul edilmektedir. Çünkü iş yaşamında hareketlilik (mobility) artmakta, işgücü kompozisyonundaki değişim daha karmaşık bir yapı ortaya çıkarmaktadır (Hatch, 1997, 319-320). Artık yöneticiler örgüte sağlayacağı faydayı görüp, örgüt içerisindeki her grubun farklı yeteneklerini değerlendirmeye ve bu farklılıklardan yararlanmaya yönelmektedirler (Certo, 2000; akt. Öncer, 2004, 3).

Günümüz örgütlerinde aynı düşünce yapısına ve aynı yaklaşım biçimine sahip insanlar yerine farklı kültür ve düşüncedeki insanların bir araya getirilmesi düşüncesi daha çok benimsenmektedir (Muter, 1999). Bazı örgütlerde, farklılıkların varlığını bilmektense kişileri benzeştirme eğilimi vardır. Bunun nedenlerinden biri de benzerliğin, liderlere (aslında gerçekçi olmayan) bir güven duygusu vermesidir (Covey, 2000). Ancak aynı olmanın beraberlik olmadığı, tek örnek olmanın birlik olmadığı düşüncesi gittikçe daha çok kabul görmektedir. Artık temel strateji; farklı yeteneklere, bakış açılarına ve kapasitelere sahip kişilerden oluşan takımlarla amaca ulaşmaya çalışmaktır.

Farklılık, örgütteki farklı gruplardan insanların sayısını artırma gayretinin ötesinde, farklı özelliklere sahip kimselerin işe *farklı perspektifler ve yaklaşımlar* getirmesi olarak anlaşılmalıdır. Farklılıkların yönetimi, farklı inanç gruplarından olan, farklı demografik yapıdan gelen, farklı dilleri konuşan, farklı kültürlerle sahip ve farklı değerleri benimseyen kişilerin ya da toplulukların varlığını bilmeyi ve farkında olmayı anlatır (Bhadury, Mighty ve Damar, 2000, 143). Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, farklılıkların potansiyel avantajlarını en üst düzeye çıkarırken, potansiyel dezavantajlarını ise en aza indirme konusunda örgütlere pratikler sunmaktadır. Örgütlerde farklılıkların yönetiminden amaçlanan, tüm çalışanların bütün yeteneklerinin örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarılmasını ve gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamak, çalışan memnuniyetini artırmak, örgüt üyeleri arasında iletişimi geliştirmek ve bu sayede örgüt performansını yükseltmektir (Mollica, 2003, 415; Cox 1994).

Farklılıkların yönetimi, grupların kendi özelliklerini koruyacağını, örgüt tarafından şekillendirilirken aynı zamanda onların da örgütü etkileyeceğini ve bir ortak değerler bütününün oluşacağını öngörür (Schermerhon, Hunt ve Osborn, 2000, 62). Bu yaklaşım, kendini yeterli görme duygusu, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi işgücü çeşitliliğine bağlı yararlar yoluyla örgütlere rekabet avantajları sunmaktadır. Böyle bir düzenlemede, tüm farklı grup üyeleri örgütün davranışsal rolleri, değerleri ve politikalarının oluşumunda söz sahibidir (Kirby ve Richard 2000, 368).

Örgütlerde farklılıkları yönetmenin temel amacı örgüt üyeleri arasında iletişimi ve işbirliğini geliştirmek, işgören memnuniyetini artırmak ve bu sayede örgüt performansını yükseltmektir. Örgütler artık farklılıklara ve özellikle farklı işgücüne yönelik yeni politikalar geliştirmek ve uygulamaya koymak zorundadırlar. Özellikle demografik yapıları karmaşık (kozmpolit/heterojen) olan ülkelerin ve örgütlerin farklılıklara önem vermesi artık bir zorunluluktur (Maldonado, Dreachslin, Dansky, Souza ve Gatto, 2002). Ancak farklılıkların yönetimi yaklaşımı, özellikle farklı ırk, etnisite ve uluslardan insanları bünyelerinde barındıran Anglo Sakson toplumlar için bir zorunluluk olarak değerlendirilirken, bu farklılıkların baskın olmadığı toplumlar için bu yönetim yaklaşımını gereksiz görme yanılığısına düşmemek gerekir. Çünkü farklılıkların yönetimi, sadece demografik yapı ile sınırlı değildir. Toplumsal ve örgütsel yaşamda inanç, değer yargıları, yaş, cinsiyet, iş deneyimi, fiziksel ve zihinsel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, eğilimler, kişisel kavramlaştırma ve duygusal uyumlama özellikleri gibi farklılıklar da önemli yer tutar. Yani farklılıkların yönetimi, demografik farklılıkların yanında çalışanların sosyal durumları, kültürel

özellikleri, bireysel yetenekleri, engelleri gibi çok geniş bir yelpazeyi kapsar. Dolayısıyla türü, niteliği, gereksinim boyutu, şekli ve önem düzeyi toplumdan topluma, örgütten örgüte değişmekle beraber (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002, 309), farklılıkların yönetimi bütün toplumlar ve örgütler için önemli bir konudur.

Çağdaş insan, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına daha çok katılmak istemektedir. Artık işin insan tarafı daha önemli hale gelmekte, bireyin başta duyguları, ilgileri ve güduları olmak üzere insani özellikleri daha çok dikkate alınmaktadır. Örgütlerde çalışanlar sadece araçsal/maddi güdülerle güdülenemeyeceğinden onlarla ilgili moral-psikolojik faktörlerin ortaya çıkarılması, amaç ve beklentilerin karşılanması yönünden büyük önem taşımaktadır. Çalışanların her türlü bireysel ve sosyo-kültürel farklılıklarına saygı duymak ve örgüt yönetiminde bunları gözönünde bulundurmamak bu moral-psikolojik faktörlerin en önemlileri arasında yer alır. Bütün bunlar eğitim örgütleri için de geçerlidir ve okulun birey boyutunun kurum boyutundan, informal yanının formal yanından, etki alanının da yetki alanından daha öne çıkarılması gerektiğini göstermektedir (Hatch, 1997, 214; Wright ve McMahan, 1992, 310; Hayes, Bartle ve Major, 2002, 452).

Örgütlerde çalışanların farklılıkları örgüt açısından çeşitli avantajlar sunmaktadır. Örgütlerde işgücü farklılıklarının araştırmalarla ortaya konan potansiyel bazı yararları şunlardır: En iyi yetenekleri örgüte çekme ve örgüt içinde tutma (Gilbert ve Ivanchevich, 2001); örgütün rekabet gücünü artırma (Rynes ve Rosen, 1995; Thomas ve Ely, 1999); hızlı bireysel ve örgütsel öğrenme, yüksek düzeyde yaratıcılık ve yenileşme (Gentile, 1994; Speechly ve Wheatley, 2001, 32); yüksek moral ve artan işdoymu (Von Bergen, Soper ve Foster, 2002); sorunlara alternatif çözümler üretme ve örgütsel esneklik (Walton, 1994; Cox ve Smolinski, 1994; Nemeth, 1986); çevresel değişime daha hızlı tepki gösterme ve daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanma (McMahan, Bell ve Virick, 1998, 198; Beer ve Nohria, 2000; Romano, 1995); halkla iyi ilişkiler geliştirme ve olumlu örgütsel imaj (Speechly ve Wheatley, 2001, 32); sinerji ve örgütsel etkililik (Schermerhon, Hunt ve Osborn, 2000, 61; Mollica, 2003; Muter, 1999).

Örgütlerde çalışanların farklılıkları örgütsel açıdan çeşitli avantajlar sunduğu gibi aynı zamanda kimi sakıncalara da yol açabilmektedir. Örgütlerde farklılıkların iyi yönetilememesi durumunda yarattığı olumsuzluklardan bazıları; hayal kırıklığı ve stres (Loosemore ve Al Muslmani, 1999); örgütsel bağlılığın azalması (Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992); fikir ayrılıkları ve yanlış anlamalardan kaynaklanan örgüt içi iletişim zorlukları (Fiedler, 1966; Akt: Laçınler, 1997; Milliken ve Martins, 1996); çalışanlar arasında gruplaşma ve çatışmaların artması (Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer, 2003; Martins ve arkadaşları, 2003); ayrımcılık ve kayırmacılık (Sarayönlü, 2003, 47; Ball ve Culloch, 1990, 285) şeklinde sıralanabilir.

Örgütlerde çalışanlara ilişkin farklılıkların örgüte sunduğu çeşitli avantajlar ve yol açtığı kimi sakıncalar, eğitim örgütleri için de geçerlidir. Okullarda çalışan farklı insanlar; farklı kültürleri, kişilik özelliklerini ve yeteneklerini de okula taşırlar. Çalışanların okula taşıdıkları bu farklılıklar okullarda anlaşmazlıklara, gruplaşmalara ve çatışmalara neden olabilir. Dolayısıyla diğer örgütlerde olduğu gibi farklılıkların çok olduğu okulları yönetmenin zor olduğu söylenebilir. Ancak bu farklılıkların çalışanları ve okulu zenginleştirilmesi, dinamizm ve gelişme sağlanması, farklı ve zengin bir bakış açısı yaratması ve herkesin farklılığıyla diğerlerine ve okula yeni bir şeyler katması, daha geniş düşünme ve sorunlara alternatif çözümler üretme olanağı sağlanması, dünyaya ve olaylara başkasının gözünden bakma (empati kurma) olanağı sunması, önyargıların kırılmasına katkı sağlanması ve bunun yaşanan ilişkilere zenginlik katması beklenir. Örneğin yaş, cinsiyet, inanç, felsefi görüş gibi farklılıklar sevgi, saygı, nezaket ortamının ve hoşgörü kültürünün gelişmesine ve güçlenmesine katkıda bulunabilir. Ya da okulda üstesinden gelinmesi gereken çok çeşitli işlerden dolayı farklı özellik ve yeteneklere sahip çalışanların bulunması yararlı olabilir. Çünkü insanların kişisel durumları diğer insanların yeni şeyler öğrenmesini, insanların kendilerinde bulunan zayıf ve güçlü yönleri fark etmelerini, böylelikle model alarak öğrenmelerini ve gelişmelerini sağlayabilir.

Farklılıkların okullar açısından bazı potansiyel sakıncalar ve riskler taşıdığı inkar edilemez. Özellikle anlaşmazlık, gruplaşma ve çatışma yaşanma riski her zaman mevcuttur. Benzerliklerin, bireysel ve kurumsal yarar açısından olmasa da kolay karar alma gibi yönetsel eylem pratikleri açısından yöneticilerin işini kolaylaştırdığı söylenebilir. Ancak benzerliklerin baskın olduğu homojen çevrede görev yapanların bu çevre dışındaki sosyal yaşantıya ve farklılıklara uyum güçlüğü yaşamaları kaçınılmaz olacaktır.

Farklılıkların yönetimi konusunda yurtdışında çok sayıda araştırma yapılmasına karşın (Richard ve diğerleri, 2003; Maldonado ve diğerleri, 2002; Cox ve Nkomo, 1990; Rynes ve Rosen, 1995; Gentile, 1994; Cox, 1992; Gilbert ve Stead, 1999; Heilman, 1994; Demovsky ve Niemuth, 1999; Watson, Kumar ve Michaelson, 1993; Williams ve O'Reilly, 1998; Richard, 2000; Wright ve McMahan, 1992) bu konunun Türkiye'de ve özellikle eğitim örgütlerinde henüz yeterince araştırılmadığı görülmektedir. Bu amaçla

yapılan bu çalışma Türkiye’deki eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimine ilişkin kapsamlı ve bütüncül bir değerlendirme yapma olanağı sunmaktadır.

Amaç

Bu araştırmanın amacı; Türkiye’deki genel liselerde işgören farklılıklarına ve bu farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre genel liselerde işgören farklılıklarına ilişkin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar ve yönetsel uygulama ve politikalar nasıldır?
2. Genel liselerde işgören farklılıklarına ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşleri unvan, cinsiyet, öğrenim düzeyi, kıdem, branş ve çalışılan bölge değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Araştırma Deseni, Evren ve Örneklem

Bu araştırma betimsel tarama modelindedir ve nicel yöntemle yapılmıştır. Araştırmanın hedef evreni, Türkiye’deki kamu genel liselerinde görev yapan yöneticiler ve öğretmenlerdir. Araştırmanın örneklemini ise; yedi coğrafi bölgeden seçilen 21 il merkezindeki genel liselerde görev yapan 400 yönetici ve 450 öğretmendir.

Örneklemin seçilmesinde *olasılığa dayalı tabakalı örnekleme* yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle alt tabakalar oluşturularak evrendeki alt grupların örnekleme tam olarak temsil edilmeleri sağlanır (Balcı, 2001; Kuş, 2003). İlk aşamada Türkiye evreni coğrafi bölgeler esas alınarak yedi tabakaya ayrılmıştır. Daha sonra Dinçer ve Özasan’ın (2004), “İllerin ve Bölgelerin Sosyo-ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması” adlı çalışmalarında belirledikleri sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksine göre her bölgenin illeri üç tabakaya ayrılmıştır. Üçüncü aşamada, her bölgeden farklı gelişmişlik grubunda yer alan üçer il random yöntemiyle seçilmiştir. Daha sonra Anderson’un (1990; Akt: Balcı, 2009) örnekleme büyüklüğüne ilişkin formülüne göre öğretmen grubu örneklemini 450, yönetici grubu örneklemini de 400 kişi olarak belirlenmiştir. Son aşamada her okulda ortalama üç yöneticinin (müdür ve müdür yardımcıları) görev yaptığı varsayılarak, uygulama yapılacak okul sayısı belirlenmiş, ayrıca anket uygulanacak öğretmen sayısının belirlenen okullara dengeli bir şekilde dağıtılması sağlanmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan yönetici ve öğretmenlerin bölgelere ve illere dağılımları tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Örneklemin illere ve bölgelere dağılımı

Bölgeler	İller	Örnekleme Sayısı		
		Öğretmen	Yönetici	Uygulama Yapılan Okul
Akdeniz Bölgesi	Adana	39	37	13
	Burdur	13	11	4
	Osmaniye	8	7	3
Doğu Anadolu Bölgesi	Malatya	24	22	8
	Erzurum	14	14	5
	Van	12	11	4
Ege Bölgesi	Denizli	31	26	9
	Kütahya	17	16	6
	Muğla	6	5	2
Güneydoğu Anadolu B.	Gaziantep	24	20	7
	Diyarbakır	23	19	7
	Siirt	3	6	2
İç Anadolu Bölgesi	Kayseri	50	36	12
	Sivas	24	16	6
	Aksaray	15	26	9
Karadeniz Bölgesi	Samsun	29	22	8
	Zonguldak	11	12	4
	Tokat	9	11	4
Marmara Bölgesi	Bursa	81	62	21
	Çanakkale	10	15	5
	Kırklareli	6	6	2
T o p l a m		450	400	141

Araştırmada gönderilen anketlerden bazıları geri dönmemiş, bazıları eksik doldurulmuştur. Bu nedenle 329'u yönetici, 426'sı öğretmen olmak üzere toplam 755 anket analize alınmıştır. Bu oran 79,5'tir. Seçilen örneklemin temsil yeterliliğinden dolayı bu çalışmada ulaşılan sonuçların, Türkiye'deki genel durumu yansıttığı ve Türkiye'deki liselere genellenebileceği söylenebilir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kişisel bilgileri

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	160	21,2
	Erkek	595	78,8
Görev	Yönetici	329	43,6
	- Müdür	68	9,0
	- Müdür Yrd.	261	34,6
	Öğretmen	426	56,4
Çalışılan Bölge	Akdeniz	112	14,8
	Doğu Anadolu	79	10,5
	Ege	90	11,9
	Güney Doğu And.	78	10,3
	İç Anadolu	153	20,3
	Karadeniz	85	11,3
	Marmara	158	20,9
Öğrenim Düzeyi	Lisans	691	91,5
	Lisansüstü	64	8,5
Mesleki Kıdem	10 yıl ve aşağısı	244	32,3
	11-20 yıl	298	39,5
	21 yıl ve üzeri	213	28,2
Branş	Sosyal Bilimler	368	49,6
	Mat. ve Fen Bilimleri	237	31,4
	Diğer (res. müz. bed. reh.)	150	20,0
Toplam		755	100,0

Tablo 2'de görüldüğü gibi araştırmaya 329 okul yöneticisi, 426 öğretmen, toplam 755 kişi katılmıştır. Yöneticilerin 68'i müdür, 261'i müdür yardımcısıdır. Katılımcıların dörtte üçü erkektir. Bu durum, okul yöneticileri arasında kadın oranının çok düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer sektörlerde olduğu gibi, eğitimde de pek değişmeyen kadınların yönetici ol(a)maması olgusunun nedenleri şüphesiz toplumun kültürel, tarihsel ve ekonomik bağlamında gömülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerden lisansüstü eğitim yapanların oranı % 10'un altındadır. Katılımcıların yarıya yakını sosyal bilimler branşına sahiptir.

Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırma verilerinin toplanmasında "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen ölçek üç faktörlü olarak "bireysel tutumlar ve davranışlar", "örgütsel değerler ve normlar" ve "yönetimsel uygulamalar ve politikalar" alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğin faktör yük değerleri .46 ile .84 arasında değişmektedir. Toplam 28 maddeden oluşan ölçekte birinci faktörde dört, ikinci faktörde sekiz, üçüncü faktörde ise 16 madde yer almaktadır. Ölçekteki maddelerin madde toplam korelasyonları birinci faktörde .49 ile .67, ikinci faktörde .45 ile .63, üçüncü faktörde ise .61 ile .78 arasında değişmektedir. Ölçekte üç faktörün açıkladığı toplam varyans % 58,1'dir. Güvenirlik için hesaplanan alfa katsayısı birinci faktör için .77, ikinci faktör için .83 ve üçüncü faktör için .95'tir. Bu değerlere göre eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri ölçeklenebilir, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kabul edilen ölçek, Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği şeklindedir. Ölçek, (1) hiç, (2) az, (3) orta, (4) çok ve (5) tamamen katılma seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 28, en yüksek puan 140'tur. Düşük puan, farklılıkların olumsuz yönetimini, yüksek puan olumlu yönetimini göstermektedir. Yazarlarından izin alınarak anlaşılabilirliği güçlendirmek için ölçekte bazı yazım/anlatım değişiklikleri yapılmıştır. Bu değişikliklerle ilgili hem Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nde görevli öğretim üyelerinden uzman görüşü ve onayı alınmış, hem de toplam 48 yönetici ve öğretmenden oluşan iki ayrı grupta iki görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerde özellikle ölçek üzerinde yapılan değişikliklere ilişkin görüşleri alınan yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakını, yapılan değişikliklerin anlamı bozmadığı, içeriği değiştirmediği ve ifadeleri güçlendirdiği yönünde görüş

belirtmişlerdir. Ölçeğin uygulanmasından elde edilen veriler, betimleyici ve ilişkisel istatistik yöntemlerle çözümlenmiştir. Farkların kaynağı için varyansların eşit olduğu durumlarda Scheffe testine, eşit olmadığı durumlarda Dunett C testine bakılmıştır.

Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin ölçeğin maddelerine, boyutlarına ve geneline ilişkin görüşlerinin betimsel istatistikleri tablo 3'te verilmiştir. Tablo 3'te görüldüğü gibi, ölçek boyutlarının ortalamasına göre yönetici ve öğretmenler liselerde “büyük ölçüde” ($\bar{X} = 3.79$) olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği; farklılıklara ilişkin örgütsel değerlerin ve normların da “büyük ölçüde” ($\bar{X} = 3.74$) olumlu olduğu görüşündedirler. Aynı şekilde katılımcılar liselerde farklılıklara ilişkin yönetsel uygulamaların ve politikaların olumlu olduğu ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışının sergilendiği görüşüne de “büyük ölçüde” ($\bar{X} = 4,06$) katılmışlardır. Bu bulgu, liselerde farklılıkların bir zenginlik olarak görüldüğü, farklılıklara saygı duyulduğu ve okullar yönetilirken farklılıkların göz önünde bulundurulduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Bireysel tutum ve davranışlar boyutunda yönetici ve öğretmenlerin en çok katıldıkları iki ifade; “*çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır*” ($\bar{X} = 3.92$) ve “*çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir*” ($\bar{X} = 3.84$) şeklindedir. Katılımcılar bu ifadelere “çok” düzeyinde katılmışlardır. Bu boyutta en az katılım gösterilen ifadeye bile katılımcılar çok ($\bar{X} = 3.57$) düzeyinde katılmışlardır. Bu bulguya göre liselerde çalışan insanların, farklılıklara karşı olumlu bireysel tutumlara sahip oldukları, farklılıklara saygı duydukları ve farklı düşünce ve davranışları doğal karşıladıkları söylenebilir.

Tablo 3: Ölçeğin maddelerine, boyutlarına ve geneline ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları

Boyutlar	İfadeler	\bar{X}	SS
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir	3,83	1,07
	Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.	3,57	1,02
	Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.	3,92	1,00
	Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	3,84	1,00
Boyut Ortalaması		3,79	3,39
		4,08	0,96
Örgütsel Değerler ve Normlar	Çalışanlar, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.		
	Çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	4,07	0,91
	Çalışanlar, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler.	3,52	0,97
	Çalışanlar, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	3,51	0,96
	Çalışanlar, önyargılardan çok bilimsel kanıtları esas alırlar.	3,49	1,04
	Çalışanlar, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	3,63	0,99
	Çalışanlar, kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	3,74	0,94
Çalışanlar, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	3,83	0,91	
Boyut Ortalaması		3,74	6,24

Tablo 3: Devamı

Boyutlar	İfadeler	\bar{X}	SS
Yönetmel Politikalar ve Uygulamalar	Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlar.	3,89	0,97
	Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	3,77	0,98
	Yöneticiler, çalışanların, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	4,15	0,95
	Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	3,96	0,99
	Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	4,14	1,07
	Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	3,99	1,00
	Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	4,37	0,87
	Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	4,03	1,04
	Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.	4,18	1,10
	Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların siyasi görüşlerinden çok gösterdikleri çaba ve başarı durumuna bakarlar.	4,28	0,97
	Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	3,97	1,00
	Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.	4,10	1,01
	Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar.	4,00	0,92
	Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözümede etkin çaba gösterirler.	3,99	0,98
	Yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	3,99	0,95
	Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	4,13	0,94
Boyut Ortalaması		4,06	12,94
Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Genel Ağırlıklı Ortalaması		3,93	20,91

Örgütsel değerler ve normlar boyutunda yönetici ve öğretmenlerin en çok katıldıkları ifadeler; “*çalışanlar, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler*” ($\bar{X} = 4,08$), “*çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar*” ($\bar{X} = 4,07$) ve “*çalışanlar, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar*” ($\bar{X} = 3,83$) şeklindedir. Bu boyutta da katılımcılar en az katılım gösterdikleri ifadelere de çok düzeyinde katılmışlardır. Bu bulgulara göre liseler; çalışanların dini inanç ve kanaatlerini rahat ifade edebildiği, çalışanların duyarlılık gösterdiği konular hakkındaki konuşmaların bile daha dikkatli yapıldığı, dolayısıyla farklılıklara saygı ve hoşgörüye dayalı bir örgütsel kültüre büyük ölçüde sahiptirler. Başka bir ifadeyle liselerde farklılıklara saygı temelinde olumlu anlayış ve yaklaşımların sergilenmesi yönünde örgütsel değerlerin ve normların yerleştiği söylenebilir.

Yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunda yönetici ve öğretmenlerin en çok katıldıkları ifadeler; “*Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler*” ($\bar{X} = 4,37$), “*Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri çaba ve başarı durumuna bakarlar*” ($\bar{X} = 4,28$) ve “*Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye*

ayrıcalık göstermezler” ($\bar{X}=4,18$) şeklindedir. Yönetici ve öğretmenler bu ifadelerle “tamamen” düzeyinde katılmışlardır. Bu boyutta da en az katılım gösterilen ifadelerle de katılımcılar büyük ölçüde katılım göstermişlerdir. Bu bulguya göre, yöneticilerin liselerde cinsiyet ya da siyasi görüşlerden dolayı çalışanlara ayrımcılık yapmadıkları görüşünün altını çizdikleri ve en temel vurgunun buna yönelik olduğu söylenebilir. Bu boyutta dikkat çeken ifadelerden olan “Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını zenginlik olarak algırlarlar” ($\bar{X}=3,89$) ve “Yöneticiler herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar” ($\bar{X}=4,00$) ifadelerine katılımcıların büyük ölçüde (tamamen düzeyine yakın) katılması önemli bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Ölçeğin genel ağırlıklı ortalamasına bakıldığında, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin ($\bar{X}=3,93$), farklılıkların liselerde “büyük ölçüde” iyi yönetildiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir.

Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmen görüşlerinin unvan, cinsiyet, öğrenim düzeyi, mesleki kıdem, branş ve çalışılan bölge değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin yapılan t-testi ve varyans (anova) analizi sonuçları tablo 4’te ve tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların görev, cinsiyet ve öğrenim düzeyi değişkenlerine ilişkin t-testi sonuçları

Değişkenler	Düzyey	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Unvan	Yönetici	329	117,60	16,96	753	9,117	.00
	Öğretmen	426	104,32	21,84			
Cinsiyet	Kadın	160	105,97	22,55	753	-	.01
	Erkek	595	111,22	20,31			
Öğrenim Düzeyi	Lisans	691	110,23	20,84	753	,569	.57
	Lisansüstü	64	108,68	21,88			

Tablo 4’te görüldüğü gibi katılımcıların liselerde farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri, unvan [$t_{(753)}=9,117$; $p < .05$] ve cinsiyetlerine [$t_{(753)} = -2,826$; $p < .05$] göre anlamlı olarak farklılaşırken; öğrenim düzeylerine [$t_{(753)} = 0,569$; $P > .05$] göre farklılık göstermemektedir. Buna göre liselerde farklılıklara yönelik tutumun ve örgütsel değerlerin olumlu olduğu, farklılıkların yönetsel eylemlerde göz önünde bulundurulduğu ve iyi yönetildiği görüşüne, yöneticiler öğretmenlere göre, erkekler de kadınlara göre daha yüksek katılım göstermişlerdir. Yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki fark, ölçeğin alt boyutları arasındaki karşılaştırma bölümünde daha ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

Tablo 5’te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri mesleki kıdemlerine [$F_{(3-752)} = 17,29$; $p < .05$] göre farklılık göstermektedir. Buna göre kıdem arttıkça, liselerde farklılıkların yönetimi konusundaki olumlu görüşler de artmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri branşlarına [$F_{(2-752)}=2,905$; $p > .05$] göre farklılık göstermemektedir. Ancak p değeri, fark ortaya koyan sınıra yakındır. Buna göre rehberlik, resim, müzik gibi branşlara sahip katılımcıların görüşleri görece daha olumsuzdur.

Tablo 5: Katılımcıların kıdem, branş ve bölge değişkenlerine ilişkin Anova testi sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P	Fark	
Mesleki Kıdem	10 yıl ve aşağısı	244	104,38	21,99	14492,85	3	7246,43	17,29	.00	1-2	
	11-20 yıl arası	298	110,91	20,80	315190,7	752	419,14				1-3
	21 yıl ve üzeri	213	115,53	28,05	329683,6	754					2-3
Branş	Sosyal Bil.	368	109,92	20,87	2527,93	2	1263,97	2,905	.06		
	Mat.-Fen bil.	237	112,30	20,23	327155,6	752	435,05				
	Diğer	150	107,08	21,80	329683,6	754					
Çalışılan Bölge	Marmara	158	110,10	20,31	18308,08	6	3051,37	7,33	.00	1-7	
	Ege	90	116,57	16,65	311375,4	748	416,28				2-7
	Akdeniz	112	113,85	17,93	329683,6	754					3-7
	İç Anadolu	153	109,01	20,96							4-7
	Karadeniz	85	105,32	21,91							6-7
Doğu An.		79	111,00	19,73				2-5			
	Güneydoğu An.	78	98,85	25,18							

Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri, görev yaptıkları bölgelere [$F_{(6-748)}=7,330$; $p < .05$] göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapan yönetici ve öğretmenler, Karadeniz Bölgesi dışındaki diğer tüm bölgelerde görev yapan yönetici ve öğretmenlere göre farklılıkların yönetimi konusunda daha olumsuz görüşlere sahiptirler. Bu bulgunun, bölgenin kendine özgü özel sosyal, kültürel, demografik, politik ve ekonomik koşullarından kaynaklandığı söylenebilir. Ancak söz konusu bölgede görev yapanların görüşleri ile Doğu Anadolu Bölgesinde görev yapan katılımcı görüşleri arasında fark olmasına karşın, Karadeniz Bölgesinde ($\bar{X} = 13,41$) görev yapan katılımcıların görüşleriyle anlamlı bir farkın çıkmaması dikkat çekicidir. Ayrıca Ege Bölgesinde görev yapanların görüşleri, Karadeniz Bölgesinde görev yapanların görüşleriyle anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Ege Bölgesinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin bu konuda diğer tüm bölgelere göre en olumlu görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini alt boyutlar düzeyinde, dolayısıyla boyutları kendi aralarında karşılaştırabilmek için yapılan analiz sonuçları tablo 6'da verilmiştir. Boyutlar kendi aralarında karşılaştırmakla şunlar amaçlanmıştır. Bu sayede liselerde çalışan insanların farklılıklar konusundaki tutumları, okulun değerleri (kültürü) ve yöneticilerin uygulamaları, başka bir deyişle bireylerin, örgütün ve yönetimin durumu ayrı ayrı ortaya konabilecektir. Böylelikle farklılıklar konusunda varsa bir sorun, bunun çalışanların farklılığa bakışından ve tutumundan mı, örgüt kültüründen mi yoksa yöneticilerin uygulamalarından mı kaynaklandığı belirlenebilecektir. Sorun yoksa bile farklılıklar konusunda insanların genel tutumu, örgütün kültürü ve yöneticilerin uygulamaları karşılaştırmalı olarak belirlenerek değerlendirilebilecektir.

Tablo 6: Ölçeğin alt boyutlarında yönetici ve öğretmen görüşlerine ilişkin aritmetik ortalamalar

	Bireysel Tutum ve Davranışlar		Örgütsel Değerler ve Normlar		Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar		Ölçeğin Toplamı	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Yönetici	4,04	2,95	3,92	5,63	4,38	10,08	4,20	16,96
Öğretmen	3,60	3,51	3,59	6,45	3,82	13,56	3,73	21,84
Yön.-Öğrt. Ortak	3,79	3,39	3,74	6,24	4,06	12,94	3,93	20,91

Tablo 6'da görüldüğü gibi, yönetici ve öğretmenler ölçeğin alt boyutları arasında en olumlu görüşleri yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda ($\bar{X} = 4,06$) belirtmişlerdir. Bu bulgular, gruplararası ve boyutlararası karşılaştırmanın yapıldığı aşağıdaki analiz ve tablolarda daha geniş şekilde ortaya konmuştur. Hem alt boyutların kendi aralarında, hem de alt boyutlar düzeyinde yönetici ve öğretmen görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan tek faktör üzerinde tekrarlı ölçümler için iki yönlü varyans analizi (split plot) sonuçları tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: FY ölçeğinin alt boyutlarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tek faktör üzerinde tekrarlı ölçümler için iki yönlü varyans analizi (split plot) sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kar.Top.	sd	Kar.Ort.	F	P	Fark
Gruplararası						
Grup (Yönetici/Öğretmen)	109,059	1	109,059	71,156	,000	Yön.-Öğr.
Hata	1154,103	753	1,533			
Boyutlararası						
Boyut (Bir.Tut.Dav / Örg.Değ.Norm. / Yön.Uyg.Pol.)	48,882	1,902	25,702	163,118	,000	1-2 1-3 2-3
Grup * Boyutlar	4,958	1,902	2,607	16,545	,000	
Hata	225,656	1432,11	0,158			

Yapılan iki yönlü anova (split plot) analizinde (varyanslar homojen olmadığı için) Grenhouse-Geisser değerleri kullanılmıştır. Tablo 7’de görüldüğü ve daha önce belirtildiği gibi, ölçeğin toplamında yöneticiler, öğretmenlere göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Boyutlararası karşılaştırma yapmayı sağlayan önemli bir bulgu şudur: Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların ortak görüşleri alt boyutlar arasında anlamlı şekilde farklılaşmaktadır [$F_{(1,902-1432,108)} = 163,118$; $p < .05$]. Buna göre katılımcılar bireysel tutum ve davranışlar ($\bar{X} = 3,79$) boyutunda, örgütsel değerler ve normlar ($\bar{X} = 3,74$) boyutuna göre anlamlı düzeyde daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar ($\bar{X} = 4,06$) boyutunda ise diğer iki boyuttan da anlamlı düzeyde daha olumlu görüşler belirtmişlerdir. Buna göre farklılıklara ilişkin olumlu görüşler konusunda, önce yöneticilerin uygulamaları, sonra bireylerin tutumları, en sonda da liselerin değerleri (kültürü) gelmektedir. Ayrıca yönetici veya öğretmen görüşleri ile ölçeğin alt boyutları arasındaki ortak etkinin de anlamlı olduğu [$F_{(1,902-1432,108)} = 16,545$; $p < .05$] ortaya çıkmıştır. Buna göre yönetici ve öğretmen görüşleri toplamda olduğu gibi alt boyutlarda da farklılaşmaktadır. Bu durum tablo 8’de görülmektedir.

FY ölçeğinde; gruplar arasında ya da grupların kendi içinde hangi boyutta fark olduğunu (her bir boyut düzeyinde gruplararası farklılıklar ve her bir grup düzeyinde boyutlararası farklılıklar) belirlemek amacıyla Tukey çoklu karşılaştırma testi yapılmış ve sonuçları tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: FY ölçeğinde boyutlararası ve gruplararası çoklu karşılaştırma

		Bir.Tut.Dav.		Örg.Değ.Norm		Yön.Uyg.Pol.	
		Yönetici	Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	Öğretmen
Bir.Tut.Dav.	Yönetici	25,62*		5,48*		-15,29*	
	Öğretmen			0,02		-18,88*	
Örg.Değ.Norm	Yönetici			18,69*		-20,78*	
	Öğretmen					-11,78*	
Yön.Uyg.Pol.	Yönetici					29,67*	
	Öğretmen						

* 0,01 düzeyinde anlamlı

q için kritik değer; $q_{,05;3-1432,10} = 3,31$

q' için kritik değer; $q'_{,05;2-1432,10} = 2,77$

Tablo 8’de görüldüğü üzere, yöneticilerin görüşleri tüm alt boyutlarda öğretmenlerin görüşlerinden anlamlı şekilde farklılaşmaktadır [$q'_{,05;2-1432,10} = 2,77$; $p < ,05$]. Yani ölçeğin tüm alt boyutlarında yöneticiler öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha olumlu görüşlere sahiptirler. Yöneticilerin görüşleri kendi içinde tüm alt boyutlarda farklılaşmaktadır [$q_{,05;3-1432,10} = 3,31$; $p < ,05$]. Buna göre yöneticiler en olumlu görüşleri sırasıyla yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutunda, sonra bireysel tutum ve davranışlar boyutunda da, en sonda da örgütsel değerler ve normlar boyutunda belirtmişlerdir. Öğretmenler için de durum aynıdır [$q_{,05;3-1432,10} = 3,31$; $p < ,05$]. Ancak öğretmenlerin bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşleri, örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerinden görece daha olumlu olmakla birlikte bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Görüldüğü gibi ölçeğin toplamında ve tüm alt boyutlarda yöneticiler öğretmenlerden daha olumlu görüşlere sahip olmakla birlikte, yöneticilerin ve öğretmenlerin ölçeğin alt boyutlar bağlamında görüş sıralaması paralellik göstermektedir.

Tartışma

Bu çalışmada ulaşılan ve yukarıda kısaca aktarılan bulgular; liselerde çalışanların farklılıklarına yönelik bireysel tutumların, örgütsel değerlerin ve yönetimsel uygulamaların olumlu olduğunu göstermektedir. Ölçeğin toplam puanından elde edilen bu genel bulguya göre Türkiye’de genelde okullarda özelde liselerde, çalışanların farklılıklarına saygı duyulduğu, farklılıkların doğal ve zenginlik olarak görüldüğü ve farklılıklara yönelik olumlu yönetimsel politikaların izlendiği söylenebilir. Bu bulgu, bu konuda yapılan ya da yapılması olası eleştirilerin çok haklı olmadığını ortaya koymaktadır. Toplumsal tarihinde insanların demografik ve sosyo-kültürel farklılıklarına saygı temelinde bir yönetim geleneğine sahip olan bir ulusun eğitim örgütlerinde de bu kültürel dokuya uygun bir yönetim anlayışının sergilenmesi beklenen ve doğal karşılanması gereken bir durumdur.

Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin liselerde farklılıklara ilişkin “büyük ölçüde” olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu bulguya göre liselerde çalışan insanların, farklılıklara karşı olumlu bireysel tutumlara sahip oldukları, farklılıklara saygı duydukları, farklı düşünce ve davranışları doğal karşıladıkları ve olumlu buldukları söylenebilir. Bu

bulgular Türkiye’de yapılan başka araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Öncer (2004) uluslararası bir şirkette çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada; çalışanlar arasında bireysel farklılıkların olması gerektiği ve bireysel farklılıkların yönetimce sinerji yaratacak şekilde değerlendirilebileceği görüşlerine yüksek katılım gösterildiğini belirlemiştir. Begeç (2004), Genelkurmay’da farklı milletlerden sivil ve askerler üzerinde yaptığı araştırmada, katılımcıların farklılıkları dikkate alınmanın performansı artıracığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel değerler boyutuna ilişkin bulgulara göre, liselerde özellikle dini inançlara, siyasi tercihlere ve farklı yaşam tercihlerine ilişkin bir saygı kültürünün yerleştiği söylenebilir. Şüphesiz toplumun geleceğinde önemli bir etkiye sahip olan eğitimcilerin, farklılıklara saygı bağlamındaki bu yaklaşımlarının eğittikleri gençleri de etkilemesi ve toplumun farklı kesimleri arasında saygı kültürünün yerleşerek toplumsal barış ve huzurun pekişmesine katkı sağlaması beklenebilir. Begeç’n (2004) yaptığı araştırmada ulaştığı; *yönetimde farklılıkları dikkate almanın, farklılıklara karşı hoşgörülü yaklaşmanın ve çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağlamanın örgüte avantaj sağlayacağı, örgütsel ve bireysel performansı artıracığı* şeklindeki sonuç, bu araştırmanın ulaştığı sonuçları destekler niteliktedir.

Bireysel tutum ve davranışlar ile örgütsel değerler ve normlar, örgütlerde farklılıklara ilişkin yönetsel uygulamalara zemin hazırlar. Yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki bulgular ise, liselerde farklılıkların yönetsel eylem ve uygulamalarda ne ölçüde dikkate alındığını, farklılıkların gözardı edilip edilmediğini, örgütsel /bireysel amaçlar ve yararlar doğrultusunda değerlendirilip değerlendirilmediğini, yöneticilerin çalışanların farklılıklarına dayalı yönetim sergileyip sergilemediğini ve bu konuda nasıl bir politika izlediklerini göstermesi açısından ayrıca önem taşımaktadır. Bu yönüyle farklılıkların nasıl yönetildiği, yönetsel uygulamalarda ne ölçüde dikkate alındığı ile ilgili bulguları doğrudan sunmaktadır. Bu boyuttaki ifadeler, farklılıklara dayalı bir yönetim ortaya koyma ve farklılıkları bireysel /örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirme ve yönetme anlayışının temel göstergeleri olan ifadelerdir. Farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışının temelinde; farklılıkları bir zenginlik olarak görme, çalışanların farklı beklentilerini dikkate alarak onların bu farklılıklarından kaynaklanan bilgi ve becerilerine dayalı farklı yaklaşımlar sergileyebilecekleri bir ortam yaratma düşüncesi yatar. Morrison, Lumby ve Sood’a (2006) göre de farklı bir yönetici, farklı öğretmenleri; farklı bir öğretmen de farklı öğrencileri daha iyi anlayabilir ve onlara daha iyi hitap edebilir. Bu açıdan bu boyutun diğer boyutlara göre yönetim bağlamında yorumlara ulaşmada doğrudan ve görece daha önemli veriler sunduğu söylenebilir.

Yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda ulaşılan bulgular, liselerde yöneticilerin çalışanların farklılıklarını bir zenginlik olarak gördükleri, saygı duydukları ve okulları yönetirken farklılıkları göz önünde bulundurdıklarını, yöneticilerin farklılıklar konusunda “büyük ölçüde” sorumluluk duygusuyla hareket ettiklerini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde Begeç (2004), yaptığı araştırmada yöneticilerin çalışanların farklı bireysel özelliklerinden etkilendikleri ve yararlandıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgu, Morrison, Lumby ve Sood’un (2006) eğitim örgütlerinde yaptıkları araştırmada ulaştıkları, eğitim yöneticilerinin farklılıkların yönetimine sıkı sıkıya ve içten bağlı oldukları sonucuyla da benzerlik göstermektedir.

Yine bu boyutta, liselerde yöneticilerin cinsiyet ya da siyasi görüş ayrımcılığı yapmadıkları, okullarda bu tür ayrımcılığın yapılmaması için özen gösterdikleri, çalışanlara ilişkin değerlendirmelerinde, onların demografik özellikleri ya da siyasi görüşlerinden ziyade, okul ve öğrenciler açısından gösterdikleri çaba ve başarı durumlarını gözönünde bulundurdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Begeç (2004) yaptığı araştırmada yönetimde çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağlamanın bireysel ve örgütsel performansı artıracığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer bir sonuç Morrison, Lumby ve Sood (2006) tarafından İngiltere’deki Lincoln ve Warwick üniversitelerinde eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmada ortaya çıkmıştır. Bu araştırma sonucunda farklılıklara ilişkin gösterilecek en önemli liderlik yaklaşımları; çalışanlara etnik ve cinsiyete dayalı ayrımcılık yapılmaması, sorumluluk üstlenme ve kendini kanıtlama şansının tanınması konularında eşit fırsatlar sunulması ve adil bir takdir (ödül, kariyer vb.) sisteminin kurulması olarak ortaya çıkmıştır. Ancak Martins, Miliken, Wiesenfeld ve Salgado (2003) ise araştırmalarında bu bulgulardan farklı olarak; işletmelerde farklı özelliklere sahip çalışanlara (özellikle ırk /etnik köken, ulus ve cinsiyet yönünden farklı olanlara) yönelik adil olmayan tutum ve yaklaşımların sergilendiğini ortaya koymuşlardır. Onlara göre, örgütlerde hiyerarşik kademeler yükseldikçe, yani üst yönetim kademelerine çıkıldıkça farklı özellikler sahip çalışanların sayısı yok denecek kadar azalmaktadır. Bu araştırmacılar, farklılıklara yönelik izlenecek örgütsel politikaların belirlenmesinde en önemli aktörlerin üst yöneticiler olduğundan dolayı da bu anlayışın değişmesinin kolay olmadığını ve zaman aldığını belirtmişlerdir. Şüphesiz çalışanlar arasında farklılıklarından dolayı ayrımcılık yapmamak farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergilemenin önemli gereklerinden biridir. Ancak farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergilemenin temelinde; farklılıkları bir zenginlik olarak görme, çalışanların farklı beklentilerini dikkate alarak onların bu farklılıklarından

kaynaklanan bilgi ve becerilerine dayalı farklı yaklaşımlar sergileyebilecekleri bir ortam yaratma düşüncesi yatar. Morrison, Lumby ve Sood'a göre de (2006) farklı bir yönetici, farklı öğretmenleri; farklı bir öğretmen de farklı öğrencileri daha iyi anlayabilir ve onlara daha iyi hitap edebilir. Çalışmada bu tür ifadeler, boyutta en az katılım gösterilen ifadeler arasındadır. Ancak görece en az katılım gösterilen bu ifadelere de "çok" düzeyinde katılım gösterilmesi ayrıca olumlu olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada görüşlerine başvuru yapılan yöneticilerin görüşleri, öğretmenlerin görüşlerinden daha olumludur. Aslında bu kısmen doğal karşılanabilecek psikolojik bir eğilimdir. Buna göre yöneticilerin, yönettikleri okullardaki durum ve uygulamalar konusunda daha iyimser yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Bunda yöneticilerin, kendi yönettikleri okullarda farklılıklar konusunda sorunları ya da olumsuzlukları belirtmek ve vurgulamak yerine, okulu iyi durumda gösterme, okulu iyi yönettiklerini ispatlama kaygısının etkisi de rol oynamış olabilir. Ya da yöneticiler gösterdikleri yönetimin gerçekten iyi olduğunu, okullarının bu sayede iyi durumda olduğunu düşünebilirler. Yönettikleri okullardaki ya da yönetsel uygulamalarındaki eksiklik ve sorunları dışarıdan birinin görebileceği kadar göremeyebilirler. Yöneticilerin bu nedenlerle farklılıklar konusunda öğretmenlere göre daha olumlu görüşler belirttikleri söylenebilir. Kadınların bu konuda erkeklere göre daha olumsuz görüş belirtmeleri; onların farklılıklar gibi sosyal konulara duyarlı yaklaşımlarından ve beklentilerinin büyük olmasından kaynaklanabilir. Öncer (2004) yaptığı araştırmada "yöneticilerin işletmelerde farklılıkların var olması gerekliliğine inanmaları" ve "yöneticilerin örgütsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerekliliğine inanmaları" boyutlarında görüşlerin cinsiyet değişkenine göre değişmediğini, buna karşın "yöneticilerin yönetsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerekliliğine inanmaları" boyutunda ise görüşlerin farklılaştığını; bu konuda erkeklerin farklılaşma stratejilerinin kullanılması görüşüne daha çok katıldıkları ve uyguladıklarını belirttikleri sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışmada yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin mesleki kıdemlerine farklılık gösterdiği; kıdem arttıkça, liselerde farklılıkların yönetimi konusundaki olumlu görüşlerin de arttığı belirlenmiştir. Bu bulgu, mesleğin başında daha idealist tutum içinde olmaktan, beklentilerin daha yüksek tutulmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu bulgular Öncer'in (2004) ulaştığı sonuçlarla farklılık göstermektedir. Öncer'in (2004) araştırmasında 1-5 yıl mesleki çalışma süresi olan yöneticiler, yönetsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gereğine 6-10 yıl arası mesleki çalışma süresi olan yöneticilere oranla daha çok inanmakta ve bu stratejileri uyguladıklarını belirtmektedirler. 1-5 yıl arası çalışma süresi olanların çalışanların farklılıkları konusunda daha olumlu düşüncelerinin nedeni olarak, iş hayatının başlangıcından itibaren süregelen motivasyonun ve yenilikleri öğrenme talebinin yüksek düzeyde devam etmesi, buna bağlı olarak söz konusu grupta yer alan bireylerin yönetsel farklılaşma stratejilerinin kullanılmasına ve dolayısıyla öğrenilmesine daha olumlu bakabilecekleri gösterilmiştir. 6-10 yıl arası çalışma süresi olan bireylerin ise, söz konusu dönem içerisinde bireysel kariyerlerine daha çok odaklandıkları, dolayısıyla işletmede gerçekleşecek farklılaşmanın kendileri için risk yaratabileceği, adapte olmakta zorluk çekebilecekleri neden olarak belirtilmiştir. Çalışmada yönetici ve öğretmen görüşlerinin branşlarına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ancak p değeri, fark ortaya koyan sınıra yakındır. Buna göre, rehberlik ve sanat eğitimi (resim, müzik) gibi branşlara sahip öğretmen ve yöneticilerin görüşleri görece daha olumsuzdur. Bu durum duyuşsal ve sosyal hassasiyetlerin, empatik düşünme becerilerinin daha yoğun olması beklenen bu branşlara sahip olanların farklılıklar gibi sosyal konulardaki duyarlılıklarının ve beklentilerinin yüksekliğinden kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmada Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, Karadeniz Bölgesi dışındaki diğer tüm bölgelerde görev yapan yönetici ve öğretmenlere göre farklılıkların yönetimi konusunda daha olumsuz görüşlere sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgunun, bölgenin kendine özgü özel sosyal, kültürel, demografik (etnik), politik ve ekonomik koşullarından kaynaklandığı söylenebilir. Ege Bölgesinde görev yapanlar farklılıklara daha olumlu tutum ve davranış sergilendiği görüşüne en yüksek katılımı göstermişlerdir. Bu bölgeyi Akdeniz Bölgesi izlemektedir. Bunun çeşitli nedenleri olmakla birlikte; Ege ve Akdeniz Bölgelerinin turizm merkezi olmasının farklılıklara daha olumlu tutum ve davranış sergilenmesine, örgütlerde farklılıklara yönelik daha olumlu değer ve normların geliştirilmesine katkı sağlayabileceği söylenebilir. Yılın büyük bölümünde çok değişik bölge, ülke ve ulustan, farklı etnik köken ve ırktan insanlar bu bölgelerde toplanmakta ve aralarında belli bir iletişim ve kaynaşma sağlanmaktadır. Bu durumun zamanla farklılıklarla birlikte yaşama, farklılıklara saygı duyma konusunda anlayış geliştirmeye ve olumlu tutum ve davranış sergilemeye katkı sağladığı düşünülebilir. Yapılan bazı araştırma bulguları bu savı destekler niteliktedir. Ely (1994), Williams ve O'Reilly (1998) yaptıkları araştırmalarda, örgütlerde farklılığın düzeyinin (farklılığın çoğunluk içindeki oranı), örgüt üyelerinin bireysel tutum, davranış ve değerlerini etkilediğini ve hoşgörü anlayışlarını olumlu yönde etkilediğini saptamışlardır. Öncer (2004), dini inanç, ırk ve etnik köken farklılıklarının ve farklı dilleri

bilen bireylerin iş süreçlerinde olumlu etki yaratacağı, çalışanlarda zamanla hoşgörü kültürünün yerleşeceği ve kültürel farklılıklara sahip bireylerin daha etkili ve verimli ekip çalışmaları gerçekleştirebileceklerini belirtmektedir.

Bu çalışmada ulaşılan önemli bir bulgu boyutlararası karşılaştırmalara ilişkindir. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre liselerde farklılıklara yönelik örgütsel değerler ve normlar en az olumludur. Farklılıklara ilişkin bireysel tutum ve davranışlar bundan daha olumludur. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar ise her iki boyuttan da daha olumludur. Bu sıralama konusunda yöneticiler ve öğretmenler hemfikirdir. Bu da genel anlamda bir yönetim başarısı olarak görülebilir. Burada dikkat çeken bulguya göre farklılıklar konusunda liseler görece daha az olumlu örgütsel değerlere sahiptir ama yönetimsel uygulamalar çok olumludur. Bu çelişki gibi görünmektedir. Ancak örgüt kültürü ile de ilgili olan örgütsel değerler ve normlar uzun bir süreçte şekillenir. Şüphesiz örgütün yönetim anlayışı bu değerleri etkiler. Ancak örgütsel değerler sadece yönetim anlayışına göre şekillenmez; örgütün geçmişteki yönetim anlayışı ve geleneği, çalışanlar arasındaki formal-informal ilişkiler ve örgütün içinde yer aldığı sistemin (Millî Eğitim Sistemi) yapısı bu değerlerin şekillenmesinde belirleyici rol oynar.

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

Sonuç ve Öneriler

Sonuç olarak bu çalışmada, yönetici ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda genelde olumlu görüşlere sahip oldukları, farklılıkları bir zenginlik olarak gördükleri; yönetici ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda okulların olumlu örgütsel değerlere ve normlara sahip olduğu, liselerde yönetimsel eylem ve uygulamalarda pek ayrımcılık yapılmadığı, farklılıkları dikkate alan ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergilendiği görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır. Bunda pek çok etmen rol oynamakla birlikte, pek çok uygarlığın filizlenip yeşerdiği bu topraklara beçilik yapan toplumumuzun, farklılıklara saygı ve hoşgörü konusunda, güçlü bir tarihsel ve kültürel mirasa sahip olmasının etkisinin önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışma bulgularına dayalı olarak eğitimciler, karar alıcılara, uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik şu öneriler geliştirilebilir:

- Liselerde tüm çalışanlara ve yöneticilere farklılıklar, farklılıklara hoşgörü ve saygı, empati, farklılıkların bireysel ve örgütsel açıdan sunduğu avantajlar ve farklılıkların yönetimi gibi konularda eğitimler verilebilir. Öncelikle Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz Bölgelerinde bu eğitimler verilmelidir. Bu eğitimler hizmetiçi kurslar şeklinde olabileceği gibi, üniversitelerin desteğiyle düzenlenecek konferans, seminer, panel gibi bilimsel toplantı ve etkinlikler şeklinde de yürütülebilir.
- Farklılıklara saygı ve farklılıkların zenginlik olduğunun kabulüne ilişkin ifadeler deklare edilerek okulların vizyon ve misyon ifadelerinde eklenebilir.
- Liselerde öğretmenlerin alınan kararlara katılımları, öğretmenlere farklı yeteneklerini sergileme ortamının sunulması, öğretmenlerin küçük takımlar kurmalarının sağlanarak birlikte çalışma arzusunun yaratılması, bu takımların farklı özelliklere sahip öğretmenlerden oluşturulması gibi okul ölçeğindeki uygulamalar, farklılıklar konusunda olumlu bir anlayışın gelişmesine küçük katkılar sağlayabilir.
- Liselerde farklılık kültürü yaratılması için okullar, ulusal ve uluslararası öğretmen ve öğrenci değişim ve işbirliği program (Sokrates, Leonardo da Vinci vb.) imkânlarını değerlendirmeleri yönünde özendirilmelidir. Ayrıca yöneticilerin yurtdışındaki okulları ve buralardaki yönetim uygulamalarını yerinde görmelerinin sağlanması için yurtdışı ziyaretler yapmaları sağlanabilir.
- Yöneticiler, öğretmenleri ve diğer personeli bireysel ve sosyo kültürel özellikleri ve farklılıkları açısından daha iyi tanımaya çalışmalı, edindiği bilgileri ayrımcılık için değil, onları karar ve uygulamalarında dikkate almak için ve onların farklı yeteneklerinden yararlanmak için kullanmalıdır.
- *Araştırmacılar için öneriler:* Okullarda, farklılıkların yönetimi yaklaşımının başka yönetsel değişkenlerle (işdoymu, liderlik stilleri, stres, uyum, işyaşamı kalitesi, örgütsel bağlılık, yönetim

süreçleri vb) ilişkisinin ele alındığı araştırmalar yapılabilir. Bu araştırmalarda anket, örnekölay, vaka incelemesi, görüşme, odak grup tartışması gibi nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılarak veri çeşitlemesi yoluna gidilebilir. Vak'a ve doküman incelemesi kapsamında konuya ilişkin başarı ve sorun hikayeleri (örneğin yürütülmüş soruşturma raporları) incelenerek değerlendirilebilir.

Kaynakça

- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J and Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management* (28): 3, 307-338.
- Balay, R ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği, Burdur: *SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 32-46, Aralık-2004.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Ball, D. A. & Culloch, W. H. (1990). *International Business.*, Richard D.Irwin Inc.,USA.
- Beer, M., Nohria, N. (2000). Crackin the code of change. *Harvard Business Review*, (3), 133-141.
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Bhadury, H.; Mighty, E. J. and Damar, H. (2000). Maximizing workforce diversity in project teams: a network flow approach. *The International Journal of Management Science*, 28, 143-153.
- Certo, S. C. (1997). *Modern management*. Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Covey, S. R. (2000). *Farklılıklara değer vermek*. <http://www.idea.com.tr/makale /farklilik> (erişim: 11.07.2009).
- Cox, T. H. (1994). *Culturel diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco, Barrett - Koehler Publishers.
- Cox, T. & Nkomo, S. M. (1990). Invisible men and women: a status report on race as a variable in organization behavior research. *Journal of Organizational Behavior*. 11, 419-431.
- Cox, T. (1992). *Culturel Diversity in Organizations*, San Francisco, Berrett - Koehler Publishers.
- Demovsky, S. & Niemuth, J. (1999). *The Global Classroom: A Study in Appreciation, Awareness and Acceptance of Different Cultures and People in Ever Changing World*. Saint Xavier University & IRI Skylight Field Based Masters Program, Illinois.
- Diğer, B. ve Özasan, M. (2004). *İlçelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması araştırması*. Ankara: DPT Yayını.
- Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 39, 203-238.
- Foxman, E. & Easterling, D. (1999). The representation of diversity in marketing principles texts: an exploratory analysis. *Journal of Education for Business*, 74 (4), 285-288.
- Gentile, M. C. (1994). *Differences That Work - Organizational Excellence Through Diversity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gilbert, J. A. & Ivanchevich, J. M. (2001) Effects of diversity management on attachment. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol: 31, No. 7, 1331-1349.
- Gilbert, J. A. & Stead, B. A. (1999). Stigmatization revisited: Does diversity management make a difference in applicant succes? *Group & Organization Management*. 24 (2), 239-256
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Newyork
- Heilman, M. E. (1994). Affirmative action: some unintended consequences for working women. *Research in Organizational Behavior*. 16: 125-169
- Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Rynes, S. & Rosen, B (1995). A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. *Personnel Psychology*. 48, 247-270.
- Kirby, S. L and Richard, O. C. (2000). Impact of marketing work-place diversity on employee job involvement and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology*. 140 (3), 367-377.
- Laçinler E.K. (1997). İnceleme: farklılıkların ve benzerliklerin yönetimi. *HR Dergi*. 2
- Lumby ve diğerleri, 2005
- Loosemore, M & Al Muslmani, H. S. (1999). Construction project management in the persian gulf: inter-cultural communication. *International Journal of Project Management*. 17(2), 95-100.

- Maldonado, R. W., Dreachslin, J. L., Dansky, K.H., Souza, G. and Gatto, M. (2002). Racial/ethnic diversity management and cultural competency: the case of pennsylvania hospitals. *Journal of Healthcare Management*. 47(2), 111-124.
- Martins, L.L., Miliken, F.J., Wiesenfeld, B.M. and Salgado, S.R (2003). Racioethnic diversity and group members' experiences: the role of the racioethnic diversity of the organizational context. *Group & Organization Management*, 28 (1), 75-106, Sage Publications.
- McMahan, G. C.; Bell, M. P. and Virick, M. (1998). Strategic human resource management: employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8(3), 193-214.
- Milliken, F.J., Martins, L.L. (1996). Searchinf for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizationl groups. *Academy of Management Review*. 21 (2), 402-433.
- Mollica, K. A. (2003). The influence of diversity context on white men's and racial minorities' reactions to disproportionate group harm. *The Journal of Social Psychology* (14): 4, 415-431.
- Morrison, M., Lumby, J. and Sood, K. (2006). Diversity and diversity management: messages from recent research. *Educational Management Administration & Leadership*. 34 (3), 277-295; London, Thousand Oaks and New Delhi: SAGE Publications.
- Muter, Ş. (1999). *Endüstri İlişkilerinde Kültürel Etkenler ve Sendikaların Yeni Rolü*. <http://www.tisk.org.tr/isvederg/temm2000/endustr.htm> (erişim: 26.12.2003)
- Hayes, B.C.; Bartle, S. A and Major, D. A. (2002). Climate for opportunity: a conceptual model. *Human Resource Management Review*, 12, 445-468
- Öncer, A. Z. (2004). *İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yöneltil Farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Alvarez, E. B. & Jackson, S. E. (1992). Working through diversity as a Strategic Imperative, in S. E. Jackson (ed.), *Diversity in the Workplace*. The Guilford Press New York.
- Thomas, D. A. ve Ely, R. J. (1999). Farklılıklara önem kazandırmak: çeşitliliği yönetmek için yeni bir paradigma. *İnsanları Yönetmek. (Harvard Business Review)*. Çev: G. Bulut, İstanbul: MESS Yayınları
- Richard, O. (2000). Racial diversity, business strategy and firm performance: A resource based view. *Academy of Management Journal*. 43 (32): 164-177
- Richard, O., McMillan, A., Chandwick, K., & Dwyer, S. (2003). Employing an innovation strategy in racially diverse workforces. *Group and Organization Management*. 28, 1 (March): 107-126
- Romano, C. (1995). Managing change, diversity and emotions. *Management Rewview*. (7): 6-7.
- Sarayönlü, S. K. (2003). *Çokuluslu ve Uluslararası Örgütlerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Schermerhon, J. R., Hunt, J. G., And Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*. 7th Ed. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Speechley, C. & Wheatley, R. (2001). *Developing a Culture for Dİversity in a Week*. HodCer & Stoughton, London.
- Tsui, A., Egan, T. & O'Reilly, C. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterely*. 37, 549-579
- Von Bergen C.V., Soper B. and Foster T. (2000). Unintended negative effects of diversity management, *Public Personel Management*, 3(2) Summer.
- Walton, 1994; Cox ve Smolinski, 1994; Nemeth, 1986
- Watson, W. E., Kumar, K. & Michaelson, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*. 36 (3), 590-602
- Williams, K. and O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*. 20, 77-140.
- Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*. 18, 295-320.

Extended Abstract

In the age of information that we live in, human resources have become the main component of production and services. In the rapidly globalizing, multicultural, and multi-central world of variety, the most important source of richness in organizations is qualified human resources with specific skills and different thinking styles. Such a mental change which emphasizes human beings has also influenced organizational philosophies, cultures and strategies. For organizations, employee features that make them unique as well as professional competencies have become significant. One of the keys to organizational sustainability in this changing world is respect for and sensitivity to employee diversity and considering diversity as a source of richness. In this sense, one of the required new approaches is diversity management.

Diversity must be interpreted as the case where those with different features are allowed to bring *new perspectives and approaches* to work, beyond efforts to increase the number of people from different backgrounds in organizations. Diversity management means recognition and awareness of individuals or groups with different beliefs, demographic features, languages, cultures and values (Bhadury, Mighty and Damar, 2000, 143). The diversity management approach maximizes the potential advantages of diversity, whereas it offers organizations practices for the minimization of the potential disadvantages. The main aim of diversity management in organizations is to maximize all employee skills in order to contribute to organizational goals and reach the actual potential, increase employee satisfaction, develop communication between organizational members and thus increase organizational performance (Mollica, 2003, 415; Cox 1994).

The purpose of the study was to explore individual attitudes and behaviors, organizational norms and values, and administrative practices and policies concerning diversity in Turkish high schools, in the views of high school administrators and teachers and to determine whether these views varied according to certain personal variables. In the research, the survey method was used. The target population of the study included administrators and teachers from Turkish state high schools and the research sample consisted of 400 administrators and 450 teachers from state high schools in 21 central districts in the seven geographical regions of Turkey (Adana, Burdur, Osmaniye, Malatya, Erzurum, Van, Denizli, Kütahya, Muğla, Gaziantep, Diyarbakır, Siirt, Kayseri, Sivas, Aksaray, Samsun, Zonguldak, Tokat, Bursa, Çanakkale, Kırklareli). *Probability based stratified sampling method* was employed to choose the sample. In the first stage, the population of Turkey was divided into seven strata, based on the geographical regions, and then the cities of each region were divided into three according to socio-economic development index. In the final stage, the number of schools was determined based on the assumption that there were three administrators in each school on average (school principals and assistant principals), and the number of teachers to answer the questionnaire was evenly distributed to the specified high schools, as well. 755 questionnaires were included in the analysis after the elimination of those with missing parts and those without any returning data.

“Diversity Management Scale” was used to gather data. The scale, developed by Balay and Sağlam (2004), was a three-factor scale and consisted of totally 28 items. Factor loadings of the scale ranged from .46 to .84. Item total correlations of the scale were found ranging from .49 to .67 for the first factor, from .45 to .63 for the second factor, from .61 to .78 for the third factor. Total explained variance was found as 58.1%. The calculated alpha coefficient was .77 in the first factor, .83 for the second factor and .95 for the third factor. The scale was a five point, Likert type response item scale. Some editing/expression changes were made with the permission of the original authors in order to strengthen understandability. For these changes, expert views and approval were sought from faculty members of Ankara University, Faculty of Educational sciences, and also two different groups of 48 administrators and teachers were interviewed twice. In the interviews, nearly all of the administrators and the teachers who gave their personal opinions about the changes in the scale said that the changes disturbed neither the exact meaning, nor the content, but highlighted the expressions. Data from the scale application was analyzed using descriptive and correlational statistics.

The study concluded that individual attitudes and behaviors in high schools and organizational norms and values concerning diversity were “largely” positive in the view of the participant administrators and the teachers were “largely” positive. Similarly, administrative practices and policies concerning diversity were “largely” positive and there was a diversity based management approach. This finding showed that diversity in high schools was considered as a source of richness, and there was a management system respectful to diversity. As a result of the analysis of personal variables, the views of the administrators and the teachers varied according to title, gender, seniority and region, whereas they did not vary according to level of education and branch. Accordingly, the school administrators had more positive views than the

teachers, and the male participants had more positive views than the female participants. As seniority increased, the views of the participant administrators and the teachers about diversity management in high schools became more positive. The high school administrators and the teachers from Southeast Turkey had more negative views than those from all the geographical regions, except for the Black Sea region. It might be suggested that this finding was caused by different social, cultural, demographic, political and economic conditions peculiar to each region. According to the comparative study of the factors, the most positive views of the participant high school administrators and the teachers were respectively in administrative practices and policies, individual attitudes and behaviors, and organizational norms and values.

As a result, the study concluded that the participant high school administrators and the teachers had generally positive views about diversity management, they considered diversity as a source of richness, and high schools had positive organizational norms and values concerning diversity in the views of the high school administrators and the teachers. The participants also stated that there was little discrimination in administrative practices and actions in high schools in terms of diversity, and there was a diversity based management approach. Although a lot of different factors played an important role in this case, it is thought the fact that Anatolia, the cradle of many ancient civilizations, has a strong historical and cultural heritage is influential on respect and tolerance for diversity.