



Publication of Association Esprit, Société et Rencontre  
Strasbourg/France



*The Journal of Academic Social Science Studies*

**JASSS**

Volume 5 Issue 8, p. 615-628, December 2012

## **ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ: OKULLARA İLİŞKİN BAZI ÇIKARIMLAR**

*DIVERSITY MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: SOME  
INFERENCES REGARDING SCHOOLS*

*Hatice GÜLEŞ*

*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim  
Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi ABD*

**Abstract**

Diversities have powerful effects on organization and community. Individual, group, organization and community-level diversities, have become more important today with the effect of globalization and the rapid changes. Addition to demographic features, characteristics of religion, language, race, ethnic, personality, socio-economic status, education, and cultural diversities of the individuals, may cause a number of problems. However, these diversities can provide crucial advantages for organizations and communities when they are managed well. From this point of view, to benefit from positive effects of diversities, quest for how management taking into account the diversities could be, have directed to research on subject. In this context diversity management a concept that is frequently mentioned in literature is considered an important feature increasing influence of leaders, as well as a management approach deemed necessary for a successful management and giving organizations a competitive advantage. First of all, a democratic environments have been needed to manage diversities. As a definition diversity management is a management approach that have appreciated the differences between individuals such as view, belief and value and required evaluation of these diversities for organizational improvement and learning. Therefore it is said that such a management approach that gives importance to the diversity and is based on learning from diversities is effective in schools will contribute to both the students' individual development and the overall success of the school. The aim of this study is to present some inferences regarding schools by analyzing the diversity management conceptually. In this context, diversity management is tried to explain related to democracy and leadership.

**Key words:** Diversity management, diversity, democracy

**Öz**

Farklılıklar örgüt ve toplum üzerinde güçlü etkilere sahiptir. Küreselleşme ve yaşanan hızlı değişimlerin etkisiyle birey, grup, örgüt ve toplum düzeyindeki farklılıklar günümüzde daha fazla önem kazanmıştır. Bireylerin demografik özelliklerinin yanında din, dil, ırk, etnik köken, kişilik, sosyo-ekonomik düzey, eğitim ve kültürel yönden oluşan farklılıklar, bir takım sorunlara neden olabilirken; iyi yönetildiğinde örgütler ve toplumlar açısından önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Bu bakımdan farklılıkların olumlu etkilerinden yararlanabilmek amacıyla, örgütlerde farklılıkları dikkate alan bir yönetimin nasıl olması gerektiğine yönelik arayışlar, konuyla ilgili araştırmaları yönlendirmektedir. Bu bağlamda son yıllarda literatürde adından sıkça söz edilir bir kavram olan *farklılıkların yönetimi*, başarılı bir yönetim için gerekli görülen ve örgütlere rekabet üstünlüğü kazandıran bir yönetim anlayışı olmakla birlikte; liderlerin etki gücünü arttıran önemli bir özellik olarak da değerlendirilmektedir. Farklılıkların yönetilebilmesi için öncelikli olarak demokratik ortamlara ihtiyaç duyulmaktadır. Tanım olarak farklılıkların yönetimi, bireyler arasındaki görüş, inanç ve değer gibi farklılıkları anlayışla karşılayıp; örgütsel öğrenme ve örgütün gelişimi için bu farklılıkların değerlendirilmesini içeren bir yönetim anlayışıdır. Dolayısıyla farklılıkları önemseyen ve farklılıklardan öğrenmeyi temele alan böyle bir yönetim anlayışının okullarda etkili olmasının, hem öğrencilerin bireysel gelişimine hem de okulun genel başarısına katkı sağlayacağı söylenebilir. Bu çalışmada farklılıkların yönetimi kavramsal düzeyde incelenerek, okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin bazı çıkarımlar sunmak amaçlanmıştır. Bu kapsamda farklılıkların yönetimi, demokrasi ve liderlikle ilişkili olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

**Anahtar sözcükler:** Farklılıkların yönetimi, farklılık, demokrasi

## Giriş

Küreselleşmenin etkisiyle oluşan küresel değerler, bir taraftan örgütleri ve toplumları kültürel benzerliğe doğru yönlendirirken (Walker ve Quong, 1998); diğer taraftan ekonomik olduğu kadar, siyasal, kültürel ve insani bir yanı olan küreselleşme olgusu, günümüzde milliyetçilik, milli kültür ve milli devlet gibi kavramları öne çıkarmıştır (Çalık ve Sezgin, 2005). Bu bakımdan hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz koşullarında bilginin önemli bir değer haline gelerek yaratıcılığın önem kazanması, ulaşım imkânlarının kolaylaşması ve gelişen teknoloji gibi etkenler; birey, grup, örgüt ve toplum boyutunda yer alan farklılıkların önemini arttırmıştır. Bireysel farklılıklarda, demografik özelliklerin yanında, din, dil, ırk, etnik köken, kişilik, sosyo-ekonomik düzey, eğitim ve kültür gibi pek çok unsur etkilidir. Örgüt boyutundaki farklılıklara ilişkin Morgan (1998) örgütsel ortamların karmaşıklaşmış farklılaşmasının, farklı örgüt türlerinin oluşmasına neden olduğunu; bu farklı örgütlerin ise farklı yönetim şekillerini gerektirdiğini belirtmiştir. Toplum boyutunda ise kültürel farklılıklar öne çıkmaktadır. Nitekim Smith'in (1960) ifade ettiği gibi, modern toplumlar kültürel olarak çeşitliliği yansıtır. Barutçugil'e (2011) göre günümüz dünyasında giderek yoğunlaşan kültürler arası ilişkilerin dikkat çeken yönü farklılıklardır. Çünkü çoğu gerilimler, çatışmalar ve sorunlar bu nedenle ortaya çıkmaktadır. İş ilişkilerinde başarısızlık, yönetim sorunları, zaman ve maliyet kayıpları çoğu kez kültürler arası farklılıklardan kaynaklanan yanlış anlamaların, anlaşmazlıkların sonuçlarıdır. Diğer taraftan, örgütlerde ve toplumlarda sosyal, entelektüel ve ekonomik zenginliği, çalışkanlığı, yaratıcılığı ve üretkenliği sağlayan özelliklerin başında da farklılıklar gelmektedir.

Dolayısıyla farklılıkların anlaşılmadığı, kabullenilmediği ve iyi yönetilmediği durumlar, kişisel düzeyde, takımlarda, örgütlerde ve toplumsal düzeyde sorun yaratabilir. Bunun temelinde ise ön yargılı tutum ve davranışlar bulunmaktadır (Barutçugil, 2004). Bu bakımdan günümüzün sürekli değişen koşulları göz önünde bulundurulduğunda, çeşitliliğin neden olduğu farklılıkların, olumlu etkilerini öne çıkarıp, oluşturacağı sorunları azaltabilmek için *farklılıkların yönetimi* son yıllarda örgütler için gerekli görülen bir anlayıştır (Kotter, 1988; Walker ve Quong, 1998; Combs, 2002; Lashley ve Lee-Ross, 2003; Barutçugil, 2004; 2011; Denis, Langley ve Rouleau, 2007). Bireylerin örgüte sağladığı üstünlükleri dikkate alan sistematik bir bakış açısını gerektiren farklılıkların yönetimi; bireyler arasındaki farklılıkları tanıyan, eğitim ve fırsat eşitliğini sağlayan, bunun yanında bireylerin birbirlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirmelerini amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Lashley ve Lee-Ross, 2003). Farklılıkların yönetiminde amaçlanan, tüm çalışanların bütün yeteneklerinin örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarılması ve cinsiyet, ırk, milliyet, yaş ve benzeri grup kimliklerinin engellemesi olmadan, gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktır (Cox, 1994; aktaran Balay ve Sağlam, 2004). İyi yönetildiğinde farklılıklar, örgüte rekabet üstünlüğü kazandıran, değişik deneyimler ve bakış açıları sağlayan bir boyut olarak görülür, ayrıca farklılıklar örgütün esnekliğini ve değişimlere uyum yeteneğini artırır. Öte yandan ulusal, kültürel ve etnik sınırları giderek ortadan kalkan dünya pazarında başarılı olabilmek için gerekli olan hızlı ve esnek hareket yeteneğini sağlayarak rekabetçi üstünlüğü kolaylaştırır (Barutçugil, 2004). Diğer taraftan farklılıkları yönetebilmek, günümüzde liderlerde bulunması gereken özellikler arasında da yerini almıştır. Çünkü küreselleşme, pazarların genişlemesi, ve değişen işgücü nedeniyle 21. yüzyıl, farklılık yönetimi üzerine odaklanan liderliği gerektirecektir. Bu etkenler liderlerin örgütlerde daha sistematik ve daha yenilikçi bir yaklaşım kullanarak, farklılığın olumlu etkilerinden yararlanmalarını gerektirmektedir (Combs, 2002). Buna göre farklılıkları dikkate

alan bir liderlik; farklılıkların iyi yönetilmesi ve avantaja dönüştürülmesinin yanında farklı bakış açılarının sunulması, karşılaştırılması, değerlendirilmesi ve nihayetinde bireylerin güçlendirilmesine ve bakış açılarının çeşitlenmesine; bunların etkisiyle de öğrenen örgüt oluşturma sürecine katkıda bulunur (Başaran, 2004). Bu bakımdan okullarda farklılıkları dikkate alan bir yönetim anlayışının, topluma yararlı olacak bireyleri yetiştirme sürecinde eğitim ve öğretim etkinliklerini kolaylaştırmasının yanında okul toplumunun memnuniyeti ve okulun genel başarısı açısından yararlı olacağı söylenebilir.

Farklılıkların yönetimi konusuyla ilgili yapılan araştırmalar, yurt dışında oldukça yaygın olup; ülkemizde ise son yıllarda artış göstermektedir. Farklılıkların, farklı toplum ve farklı örgütler üzerindeki güçlü etkileri dikkate alındığında araştırmalar, konunun ülkemizde teorik ve uygulamaya yönelik daha fazla incelenmesi gerektiğine işaret etmektedir (Balay ve Sağlam, 2004; Sürgevil ve Budak, 2008; Yeşil, 2009; Balyer ve Gündüz, 2010; Helvacıoğlu ve Özutku, 2010; Memduhoğlu, 2011a;2011b; Özkaya, Özbilgin ve Şengül, 2008). Bu çalışmada ise, farklılıkların yönetimi anlayışı kavramsal düzeyde incelenerek okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin bazı çıkarımlar sunmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın, konuyla ilgili yapılacak diğer araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Farklılıkların Yönetimi**

Farklılıklar, insanların fiziksel özelliklerinden, din, milliyet, etnik köken, cinsiyet, yaş ve sosyo-ekonomik durumlarına, kişilik ve çalışma tarzlarından deneyim ve eğitim gibi kişisel kazanımlarına kadar pek çok unsuru kapsayan geniş bir kavramdır (Barutçugil, 2011). Genel anlamda toplum yapısını belirleyen çeşitliliğin üç ana kaynağı vardır; birincisi ırk, cinsiyet, fiziksel özellikler ve yetenekler gibi doğuştan gelen farklılıklar; ikincisi ise eğitim, din, aile yapısı, kültür, ekonomik durum, yaşanan yer ile iş ve yaşam deneyimleriyle öğrenilen ve geliştirilen farklılıklar; üçüncüsü ise, insanların giyim kuşamları, yaşamları ve iletişim kurma biçimleri konusunda kendi tercihleri ile yarattıkları farklılıklardır (Diesser, 1997; Barutçugil, 2004). Toplum yapısını oluşturan kültürel farklılıklardan kaynaklanan çeşitlilikler, örgütlerde de kendini göstermektedir. Örgüt üyeleri arasında; cinsiyet, etnik köken, renk, din, bedensel engel durumu, yaş, eğitim, kişisel beceriler, sendika üyeliği vb. faktörlerden kaynaklı farklılıklar ve bu farklılıkların bireylerin iş deneyimleri üzerindeki etkisi, örgütteki çeşitliliği meydana getirir (Lashley ve Lee-Ross, 2003).

Farklılıkların yönetimi anlayışıyla ilgili ilk çalışmalar 1990'lı yıllarda Amerika'da başlamıştır (Özkaya, Özbilgin ve Şengül, 2008; Sürgevil ve Budak, 2008). Farklılıkların önem kazanması ve örgütlerde farklılık yönetimi konusunun sıklıkla gündeme gelmesinin nedenleri toplumsal ve örgütsel düzeyde ele alınabilir. Buna göre iş ölçeğinin büyüyerek küresel nitelik kazanması, yasal düzenlemelerin konuyla ilgilenmeyi zorunlu kılması ve insan kaynakları yönetiminde etkinlik yaratma endişesi örgütsel faktörler arasında yerini alırken; toplumsal faktörler ise büyük ölçüde yaşanan demografik değişimlerden kaynaklanmaktadır. Bunlar arasında, çalışanlar arasında etnik köken farklılıklarının giderek artması, çalışan nüfus içerisinde 16-24 yaş grubunun artarak örgütlere yeni özellikler kazandırması, kadınların iş yaşamındaki oranının ve öneminin artması, birçok ülkede yaşlı insan nüfusunun artması ve azınlıkların örgütlerde temsil edilmesi sayılabilir (Barutçugil, 2011). Ayrıca örgütlerdeki çeşitlilik, çalışan performansı açısından önemlidir çünkü pazar ve müşteriler çeşitlilik yeterliğini gerektirmektedir. Buna göre, çeşitlilik gösteren bir topluma çeşitlilik gösteren bir iş gücü hizmet vermelidir (Combs, 2002). Çünkü farklılıklar, çeşitli görüşlerin ortaya çıkmasını sağlayıp yaratıcılığı arttırarak, örgüt başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bakımdan değişimin çok hızlı yaşandığı günümüz dünyasında, oluşan yeni ihtiyaçlara cevap verebilecek yeni yönetim anlayışlarından birisi olan farklılıkların yönetimi, son yıllarda literatürde adı sıkça geçen bir kavramdır.

Tanım olarak farklılıkların yönetimi; etnik köken, cinsiyet, yaş, din ve cinsel tercihlerden kaynaklanan farklılıkların, insanların farklı fiziksel özelliklerinin, deneyimlerinin, iletişim tarzlarının, anlama ve öğrenme hızlarının kabul edilerek; anlayış ve saygıyla karşılanmasıdır (Barutçugil, 2004). Ayrıca bu anlayış; bakış açıları, inançlar ve tutumlardaki çeşitliliği tanıyarak, örgütün öğrenmesi ve gelişmesi için fırsatlar sunan bir çalışma biçimini temel alır. Bu bakımdan farklılıkların yönetimi, örgütlerde eleştiriye dayalı tartışmaları destekleyen bir kültürün geliştirilmesini gerektirir (Lashley ve Lee-Ross, 2003). Farklılıkları yönetmenin amacı, bütün çalışanları cinsiyet, ırk, dil, din, milliyet, yaş, meslek ve bölüm gibi sosyal grup kimliklerinin ayrıştırıcı olumsuz etkilerinden kurtararak onların bütün yeteneklerini örgütün amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır (Barutçugil, 2011). Bu bakımdan Denis, Langley ve Rouleau (2007), farklılıkların yönetiminde güç dağıtımına odaklı olmayı, değerleri önemseyerek çok yönlü ve çeşitli amaçların uzlaşmasını sağlayabilmeyi ve bilgi temelli işin önemini vurgulayarak, örgütlerde bu üç özelliği birleştirebilmenin önemine dikkati çekmişlerdir.

### **Farklılıkların Olası Etkileri**

Farklılıkların bir sonucu olarak çok ırklı, çok kültürlü veya çoğulcu bir ortamda gruplar arasında anlaşmazlıklar gelişebilir (Braithwaite, 1960). Örgütlerde temel problem çalışanların kendilerini, çalışma grubunun bir parçası olarak görememeleridir (Luijters, Zee ve Otten, 2008). Ne var ki her birey, örgüte girerken bazı gereksinimler ve beklentilerin etkisi altında davranır. Bu gereksinimler karşılanmaz ve beklentiler gerçekleşmezse, o örgütün bir üyesi olarak bireyin morali bozulur ve verimi düşer (Bursalıoğlu, 2008). Öte yandan bireylerin görüşlerini açıkça ifade edemediği örgütlerin yönetiminde güçlü baskılar vardır. Bu durum örgütsel sessizliğe neden oluşturmaktadır. Sessizlik, cesareti kıran önemli bir güç olduğu kadar, örgütsel değişim ve gelişme için de kritik bir engeldir. Bu nedenle farklı bakış açıları, düşünceler, tercihler ve amaçları içeren farklılıklardan yararlanabilmek, çalışanların görüşlerini açıklamalarına olanak veren sistemleri oluşturmayı gerekli kılar (Morrison ve Milliken, 2000). Dolayısıyla farklılıkları görmezden gelmek örgütler açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. İletişimsizlik ve ekip çalışması sorunları nedeniyle güvenin azalması, çatışmaların, gerilimlerin, stresin artması; çalışanların yaşam kalitesinin düşmesi, motivasyon, performans ve verimlilik kayıpları; yetenekli işgücü çekme konusunda yetersizlik, işgücü devir hızı nedeniyle işe alma, yerleştirme ve eğitim maliyetlerinin yükselmesi; ayrımcılık, taciz, mobbing ve benzeri konulardaki şikayetler ve yasal kovuşturmalardan dolayı mahkeme ve tazminat ödemelerinin artması; kamuoyundaki saygınlığın ve güvenirliliğin kaybedilmesi; ürün ve hizmetlerdeki kalite problemleri nedeniyle müşterilerin/pazarların kaybedilmesi ve değerli elemanların elde tutulamaması nedeniyle bilgi ve uzmanlığın kaybedilmesi bu olumsuz sonuçlar arasındadır (Barutçugil, 2011). Bu bakımdan farklılıkların yönetimi çok yönlü ve çoğu kez çatışan bakış açılarına hoşgörüyü gerektirir (Duncan ve Weiss, 1979; akt. Morrison ve Milliken 2000). Diğer taraftan farklılıkların etkin yönetimi ise, çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal engellemelerden arındırılarak birlikte çalışmaya özendirilmesine ve var olan tüm yeteneklerinden yararlanılmasına olanak verdiği için örgütün performansına çok yönlü yarar sağlar. Ayrıca farklılıklar örgütün çevikliğini, esnekliğini ve değişimlere uyum yeteneğini artırır. Bu yönüyle çeşitliliği fazla olan insan kaynaklarına sahip örgütlerin, daha az çeşitlilik gösteren insan kaynaklarıyla çalışan örgütlere oranla başarı ve kazanma anlamında çok daha büyük potansiyeli bulunmaktadır (Barutçugil, 2011). Ayrıca farklılıkları tanıyan ve onlardan öğrenen örgütlerin daha güçlü olmaları ve hayatta kalabilmeleri daha olasıdır (Lashley ve Lee-Ross, 2003). Şu halde yukarıdaki açıklamalar

doğrultusunda farklılıkları yönetebilmenin, katılım, işbirliği, hoşgörü, adalet, güç dağıtımı, eşitlik ve çatışma yönetimini gerektirdiği söylenebilir.

### **Demokrasi Açısından Farklılıkların Yönetimi**

Demokrasi, insanın sırf insan olması nedeniyle sahip olduğu hak ve hürriyetlerini kullanmasına imkân tanıyan bir yönetim şeklidir (Doğan, 2001). Öte yandan bir kavram olarak demokrasi, yaşama biçimi, toplum biçimi ve yönetim biçimi olarak görülür. Bunlar birbiriyle yakından ilişkili olup; bir yönetim biçimi olarak demokrasi, güçler dengesi, insan hakları, yasa gücü, parlamento vb. kavramlarla nitelendirilir. Toplum biçimi olarak, çoğulculuk, farklılık, çatışma yönetimi vb. kavramlarla nitelendirilirken, yaşama biçimi olarak da hoşgörü, dayanışma, adalet, kendini gerçekleştirme ve ifade etme vb. kavramlarla nitelendirilir (Şişman, 2006). Bu bakımdan bireysel farklılıkların yanı sıra, toplumda bulunan siyasi, kültürel ve örgütsel vb. çeşitliliklerin etkin yönetiminin, demokratik bir bakış açısını gerektirdiği söylenebilir. Ayrıca demokrasinin önemli bir gereği olan çoğulculuk anlayışı (Dahl, 1982), insanlar arasındaki farklılığın farkında olmayı ve bu farklılıklara saygı duymayı gerektirmektedir (Diesser, 1997). Çeşitliliğin neden olduğu çoğulculuk, sosyolojik açıdan bir devlette veya sosyal örgütte gücün bir çok grup veya örgüt tarafından paylaşılmasıdır (Erkal ve diğerleri, 1997). Bu anlamda toplum ve örgütlerdeki farklılıklara ilişkin, çoğulcu toplum ve çoğulcu örgüt kavramları ön plana çıkmaktadır. Çoğulcu toplumlar, farklı dil, din, ırk ya da etnik kökene bağlı olarak grup ve cemaatlara bölünmüş toplumlardır (Marshall, 2005). Buna göre her toplumun siyasi, ekonomik ve kültürel anlamda çoğulcu bir yönü vardır (Braithwaite, 1960; Smith, 1960). Ancak çoğulcu toplumdaki çeşitliliğin temelinde esas olarak kültürel çeşitlilik bulunmaktadır (Axelrod, 1957; Braithwaite, 1960). Dolayısıyla Türk toplumu da içinde barındırdığı çeşitli etnik, dinsel, kültürel gruplarla, çoğulcu bir toplum yapısına sahiptir. Nitekim toplum yapısında var olan çeşitliliğe hoşgörüyle yaklaşılmasına vurgu yapan Mevlana, Yunus Emre ve Hacı Bektaş-ı Veli gibi tarihimizde iz bırakmış şair ve düşünürler, insanlar arasında sevgi, saygı, hoşgörü, sabır, barış, affedicilik ve yardımlaşma gibi değerlerin önemine dikkati çekmişlerdir.

Çoğulcu toplumun bir örneği olarak çoğulcu örgütler ise, çeşitli kişi ve grupların çok yönlü amaçları, güç dağıtımı ve bilgi temelli iş süreçleri tarafından karakterize edilirler. Ancak bu faktörler strateji belirleyicileri ve uygulayıcıları için karmaşık ve zorlayıcı etkenlerdir (Denis, Lamothe ve Langley, 2001; Denis, Langley ve Rouleau, 2007). Dolayısıyla toplum ve örgüt boyutundaki çoğulculuk, farklılıkların yönetimini gerekli kılan önemli bir etkidir. Buna ilişkin olarak Dahl (1982), demokratik ülkelerin örgütsel olarak çoğulcu yönünü dikkate alarak; haksızlığı sabit tutmak, yurttaş bilincini bozmak ve kamu gündemini çarpıtmak gibi sorunların demokratik çoğulculuğun yol açabileceği problemler arasında yer aldığını belirtirken; Axelrod (1957) ise çoğulcu toplumun, aşırı çeşitliliğin risklerini taşıdığına dikkati çekerek; bireylerin zihin sağlığı ve toplum huzuru için, toplumda oluşturulacak birlik ve beraberlik düzeyinin önemine vurgu yapmıştır.

Demokratik bir toplumda bireyler kendilerini ifade etme, kişisel gelişim ve yaratıcılıklarını geliştirme fırsatlarına sahiptir (Şişman, 2006). Bunun için bireysel ve toplumsal boyutlarda demokrasi bilincini oluşturmak, demokrasiyi bir yaşam biçimine dönüştürmekle mümkündür. Bu bağlamda demokrasi bilincini bireylere kazandırmada eğitim kurumlarının önemi büyüktür. Bu nedenle demokrasi kültürü öncelikli olarak okullarda yaşanmalıdır (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010). Nitekim bir ülkede demokrasinin yerleşip kökleşmesinin birinci koşulu eğitim düzeyini demokratlaştırmaktır. Bunun için yeteneklere tüm eğitim yolları açık tutulmalı, yurttaşlar arasında farklar yaratan seçkin eğitim sistemine son verilmeli, okullar hak ve adalet ilkelerine göre örgütlenmelidir (Sönmez, 2009). Diğer taraftan örgütlerde demokrasiyi sağlayabilmek için, yetki aktarımı yoluyla görevler

özgürleştirilmeli, birim ya da bölümler görece özerkleştirilerek örgüt yönetimi merkezi yönetimden yerel yönetime doğru kaymalı ve çalışanlar yönetime katılmalıdır (Başaran, 2004). Böylelikle örgütteki birlik algısıyla; demokrasi gelişir, işgücünün istikrarıyla yeni değerler eklenir, gelişen istikrarla birlikte bireylerin becerileri gelişir, ayrıca katılımcı kültür sayesinde hizmetin niteliği artar ve örgüt üyelerinin yüzleştiği problemler daha anlamlı hale gelir (Lashley ve Lee-Ross, 2003). Bu bağlamda farklılıkları yönetebilmek için öncelikli olarak demokratik ortamlara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

### **Farklılıkların Yönetiminde Liderlik**

Klasik yönetim uygulamaları, rekabetçi çevre koşullarında yetersiz kaldığı için, yönetimden beklentiler artmıştır. Böylece değişen çevre koşullarının neden olduğu yoğun rekabet ortamında liderlik, örgütlere rekabetçi avantaj sağlayan önemli bir kaynak konumuna gelmiştir (Kotter, 1988). 21. yüzyıl, değişim ajanı rolünde olan liderin, çalışanların bireyselliklerini önemseyen bir liderlik anlayışını benimsemesini gerektirmektedir. Farklılıkların güçlendirilmesiyle; farklı kişiliklerin işlevsel bakış açılarından yararlanarak, örgütsel başarı için becerileri geliştirmek ve güven ortamını oluşturmak mümkündür. Bu açıdan çeşitlilik arenası içinde yeni liderlik odağı, çeşitli ve çoğulcu iş ortamının oluşturulmasını ve sürdürülmesini desteklemelidir (Combs, 2002). Bu bağlamda Kezar'a (2000) göre farklılıkları dikkate alan bir liderlik, her görüşün eşit şekilde değer bulması değildir; farklı bakış açılarının sunulması, karşılaştırılması, değerlendirilmesi ve nihayetinde katılımcıların güçlendirilmesine ve fikrîsel bakımdan zenginleştirilmesine katkıda bulunan bir anlayıştır. Bu bakımdan Kezar, böyle bir liderlik anlayışında öncelikli olarak bireylerin başkalarının farklı düşünebileceğini kabul edip, farklı bakış açılarının uzlaşmada birer zorluk olarak değil, kurumsal sorunların çözümünde değerli kaynaklar olarak kabul edilmesine; bu anlamda karar alma sürecinde görüşlerin eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır.

Öte yandan farklılıkların yönetildiği örgüt ortamı genel olarak çalışanların yaratıcılıklarına, yeni yöntemleri denemelerine, önerilerini özgürce söylemelerine, eleştirilerini açıkça bildirmelerine ve sorunlarını çözmelerine elverişlidir (Başaran, 2004). Böyle örgütlerde etkili liderlik için, çeşitlilik uyumlu kılınmalı ve farklı kişi ve gruplar için anlamlı olabilecek etkinlikler ortaya konulmalıdır. Ancak para ve zaman gibi kaynakların kısıtlılığı, tüm grupları memnun edebilecek bir uzlaşmayı zorlaştırmaktadır. Bu nedenle çeşitlilik gösteren bakış açılarının uyumlu kılınması konusunda yaşanacak başarısızlık, örgütsel birlikteliğin kırılmasına sahip olması anlamına gelmektedir (Denis, Lamothe ve Langley, 2001). Bu nedenle strateji belirleyicisi olarak lider, farklı kimlikler ve değer sistemleri arasında bağlantı kurmalı ve örgütsel kimliği yansıtacak değer sistemleri için girişimde bulunmalıdır. Bunun için stratejik karar alırken geleneksel düşüncelerden ziyade yenilikçi olmalıdır (Denis, Langley ve Rouleau, 2007). Öncelikli olarak da farklılıkları öğrenme fırsatı olarak değerlendirmelidir. Bu bağlamda farklılıkları dikkate alan bir liderliğin, öğrenen örgüt oluşturulma sürecini kolaylaştıran bir faktör olduğu söylenebilir (Walker ve Quong, 1998). Bakış açılarındaki çeşitliliğin değer gördüğü ve değerlendirmeye dayalı tartışmaların cesaretlendirildiği katılımcı ortamlar, öğrenen örgütlerin en önemli özelliği olup; böyle örgütlerde çeşitlilik, iş hayatındaki başarı için bir üstünlük olarak görülür. Nihai amaç ise hizmet kalitesinin artırılmasıdır (Lashley ve Lee-Ross, 2003). Nitekim öğrenen örgütler yeni bir liderlik anlayışı gerektirir; buna göre lider tasarımcı, yönetici ve öğretmendir (Senge, 2006). Bu bakımdan Walker ve Quong (1998) farklılıklardan öğrenme sürecinde liderlere yönelik dört strateji önermektedir. Buna göre lider, bugünün değişen bağlamında sorunların

bütün çözümlerini önceki deneyimlerde aramamalıdır ve bu doğrultuda personelin doğru bilgi olarak kabul ettiklerini sorgulamalarına yardımcı olmalıdır; bürokrasi ve esneklik arasındaki dengeyi sağlayarak örgüt boyutundaki öğrenmeyi kolaylaştırmalıdır; ırksal ve etnik farklılıkları, öğrenme için zengin bir kaynak olarak görmelidir. Bu sayede örgüt içindeki farklı kültürler; karar verme, performansı gözden geçirme, takım çalışması ve zaman planlaması süreçlerinde katılımcı liderlik uygulamalarına farklı bakış açıları kazandırabilmelidir. Son strateji ise farklılıklardan öğrenmenin hem örgüt hem de kişisel düzeyde bazı riskleri beraberinde getirdiğini belirtir. Buna göre lider, risklerin olumlu olduğu kadar olumsuz sonuçları da içerdiğini ve her iki sonucun, öğrenme fırsatı olarak görülmesi gerektiğini bilmelidir.

Geliştirilen yeni liderlik yaklaşımları, çok boyutlu bir kavram olan liderliğin farklı yönlerini ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda ortak paydadaki liderlik özelliklerinin yanı sıra, farklılıkların yönetimine odaklı lider özelliklerine ilişkin şunlar söylenebilir:

Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için lider; öncelikli olarak önyargısız bir bakış açısıyla insanları olduğu gibi kabul ederek; onları dinlemeli, anlamalı ve tanımaya çaba göstermelidir. Ayrıca örgüt içinde güven ortamı oluşturarak, farklılıkların yönetimine uygun bir kurum kültürü yaratılması için gerekli girişimlerde bulunmalıdır (Barutçugil, 2011). Buna ek olarak lider, katılımcılığı desteklemeli ve kendisini süreç içerisinde stratejileri etkileyebilecek dışsal bir otorite olarak değil, gruptan birisi olarak görmelidir. Öte yandan örgüt içindeki ve dışındaki sosyal değer sistemlerini anlayarak bu değer sistemleri arasında uzlaştırıcı ortak yönler aramalıdır (Denis, Langley ve Rouleau, 2007). Ayrıca lider, örgütte güç aktarımını ve bilgi paylaşımını gerçekleştirebilmelidir (Smith, 1960; Rusch, 1995; Denis, Langley ve Rouleau, 2007; Başaran, 2004) ve farklılıkları birer öğrenme fırsatı olarak değerlendirmelidir (Walker ve Quong, 1998; Lashley ve Lee-Ross, 2003). Bir başka özellik ise çatışmaların yeni görüşlerin ortaya çıkmasını sağlayan fırsatlar olarak değerlendirilmesidir. Bu bağlamda lider, aynı zamanda iyi bir çatışma yöneticisi olmalıdır. Şu halde farklılıkları dikkate alan bir liderin, örgüt içinde iletişimi kolaylaştırıcı bir rol üstlendiği söylenebilir. Diğer taraftan örgüt içindeki çeşitlilikten olumlu yönde yararlanabilmek için, çeşitliliği örgütün karakteristiği haline getirecek ve olumlu bir özellik olarak algılanmasını sağlayacak, kültürlerarası grup iklimi geliştirebilmek için lider çaba göstermelidir. Bunun için farklılıklar tartışmaya açık olmalı, takdir edilmeli ve dikkate alınmalıdır (Luijters, Zee ve Otten, 2008). Ayrıca örgüt içindeki farklılıklar, farklı görüş ve beklentilere neden olduğu için lider stratejik olmalıdır. Fakat farklılıkları barındıran ortamlarda strateji belirleme, örgüt düzeyinde aktif katılımı gerektiren bir beceri olarak çok yönlü ve karmaşık bir uygulamadır. Buna göre strateji belirleyicisi olarak lider, örgüt içinde güçlü bir birlik oluşturabilmek için bireylerin yeteneğini anlayabilen bir tercüman, eleştirmen ve tartışma ortamları oluşturmada yetenekli bir uygulayıcıdır. Böyle ortamlarda gerçek bir stratejik etkiyi başarmak, uzun süreli ve etkili bir çabayı; bunun yanında sabırlı ve azimli olarak ayrıntıları fark edebilme yeteneğini gerektirir. Bu açıdan alışkanlıklar ve sürdürülen değerler arasında başarılı bir strateji oluşturmak, lider tarafından uzun dönemli bir proje olarak görülmelidir. Çünkü böyle ortamlarda uygulamalar ve alışkanlıkların hemen değişmez oluşu, sabırsızlık ve kısa dönemli baskılar, çok yönlü stratejileri olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Denis, Langley ve Rouleau, 2007). Bir diğer unsur olarak, Luring ve Selmer (2012) kültürel çeşitliliği barındıran bir örgütte liderin, olumlu rol model davranışlarıyla, çalışanlar arasında güçlü bireysel etkiye sahip olabileceğini ifade etmişlerdir. Böylelikle lider, farklı kültürlerle hitap eden davranışlarıyla insanlar üzerinde etki gücünü artırabilir. Bu bakımdan Barutçugil (2011), farklılıkların yönetilmesi gereken çokkültürlü örgütlerde öncelikle işe alma süreçlerinde otoriter olmayan ve belirsizliğe hoşgörüsü yüksek kişilerin seçilmesine özen gösterilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Yeşil'den (2009) alınan Aydintan (2005) ise, esneklik, uyum sağlayabilme, belirsizliğe karşı gösterilen



hoşgörü, pozitif olabilme, sempatik tavırlar sergileyebilme, kültürel hassasiyet, kültürlerarası iletişim yeteneği, çevreyle ilişkili olma ve ırk ayrımı yapmama gibi özellikleri öne çıkarmıştır. Bunlara ek olarak farklılıkları dikkate alan liderliğin, demokratik bir bakış açısını gerektirdiği söylenebilir.

### **Okullarda Farklılıkların Yönetimi**

Okullar ve toplum birbirinin aynasıdır çünkü toplumsal değerler büyük ölçüde okullarda öğretilmektedir (Morrison, 2008; Axelrod,1957). Bu yönüyle okul, sadece kültür üreten değil, aynı zamanda kültürü aktaran bir örgüttür (Çelik, 2002). Okul toplumundaki insanlar; yaş, etnik köken, cinsiyet, sosyo-ekonomik sınıf, amaçlar ve yetenekler bakımından farklılıkları yansıtırlar (Apple ve Beane, 1995). Dolayısıyla okul, içinde çeşitli yönlerden farklılıkları barındıran bir koalisyondur (Şişman, 2006). Bu bakımdan her okulda, okulun kendi doğası ve etkililiği için farklı varsayımlar benimsenmiş olabilir (Denis, Langley ve Rouleau, 2007). Okullar arasındaki farklılığı Walker ve Quong (1998), bir okulu diğerinden ayıran değerler, inançlar, uygulamalar ve fikirlerdeki çeşitlenme olarak tanımlamaktadır. Onlara göre okul düzeyindeki farklılıklar, bireylerin, grupların ve toplumun savunduğu değerler içerisindeki çeşitlilikten kaynaklanarak, insanların görev anlayışlarına, okulun amacına ve insanların rollerine yön vererek okulu biricik yapmaktadır.

Farklılıkların iş yaşamında yarattığı sorunlar, okullar için de geçerlidir. Buna göre okullarda farklı bireysel özelliklere, yeteneklere, farklı kültürel değerlere ve yaşantılara sahip olan öğretmenlerin görev yapması, okul açısından bazı avantajlar sağlarken; bu farklılıklar bazı anlaşmazlıklar, gruplaşmalar ve çatışmalar yaşanmasına da sebep olabilir. Bu durum özellikle okul yöneticilerinin yönetsel karar ve uygulamalarını zorlaştıran bir unsurdur (Memduhoğlu, 2011a;2011b). Oysa farklılıkların iyi yönetildiği örgütlerde insanlar, taciz, mobbing, önyargı, ayırmacılık, basmakalıp izlenimlerle değerlendirilme gibi olumsuzluklar yaşamayacaklar, bu endişelerden uzak bir şekilde yüksek performansla ve bağlılıkla çalışacaklardır. İş ortamındaki olumlu iklim, yaratıcılığı, canlılığı, coşkuyu ve zenginliği arttıracak ve bu da insanların iş tatminlerini ve verimli çalışmalarını pekiştirecektir (Barutçugil, 2011).

Nitekim eğitimin amacı, bireyler arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmak ve tek tip insanlar yetiştirmek olmayıp, çeşitlilik içinde bütünlüğü ve ahengi yaratmaktır (Yılman, 2006). Bu anlamda eğitimin görevi, kişinin kendisini serbestçe ifade ederek, yeteneklerini ortaya koyabileceği uygun bir ortam hazırlanması ve gelişmesine rehberlik edilmesidir (Ataunal, 2003). Bu doğrultuda eğitim kurumlarında tek tip öğrenciler yetiştirmekten öte farklı ve eleştirel düşünen, sorgulayan, hoşgörü sahibi, adil, sorunlara duyarlı ve üretici bireyler yetiştirmek amaçlanmalıdır (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010). Bu amaca ulaşabilmek için farklılıkları dikkate alan bir yönetim anlayışının gerekliliğinden söz edilebilir. Bununla ilgili olarak Şişman (2006), farklılıkları ortaya çıkarmada ve yaşatmada okullarda yapılan demokratik eğitimin oldukça etkili olduğunu ifade etmiştir. Tanım olarak demokratik eğitim, öğretim çalışmalarında, öğretmen, öğrenci ilişkilerinde ve eğitsel etkinliklerde bireyin değerine ve bütünlüğüne, birlikte çalışmaya, karşılıklı saygıya, hoşgörüye ve kişiliğe önem ve değer veren eğitim yaklaşımıdır (Alaylıoğlu ve Oğuzkan, 1976). Demokratik eğitimin; eşitlik, çeşitlilik, katılım, tercih ve uyum olmak üzere demokrasinin beş kilit kavramını içerdiğinden söz edilebilir. Buna göre demokratik eğitim, eşitlik ilkeleriyle şekillenir ve bakış açılarındaki çeşitliliğin zenginleşmesini ve katılımı destekler. Ayrıca bireyleri, grupları ve toplumu bir arada tutacak uyum yeteneğini kazandırma etkinliklerini içerir (Perry, 2009). Dolayısıyla

demokratik değerleri bünyesinde barındıran, demokratik bir kültürüne sahip okullarda, istenen özelliklere sahip bireyleri yetiştirmek daha mümkün görülmektedir (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010). Demokratik okul kültüründe demokrasi ile ilgili olan dürüstlük, sevgi, saygı, hoşgörü, güven, cesaret, doğruluk, sadakat, adalet, ahlaki değerler, kararlara katılım, işbirliği, onurlandırma ve bilimsellik gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Demokratik okullar, içlerinde çeşitliliği barındırır ve farklılıklar değişik bakış açıları ortaya koyarak okul toplumunu zenginleştirir. Bu okullarda farklılıklar problem olarak görülmez, “genel iyi” paylaşılan ortak amaç olarak demokrasinin temelini oluşturarak, rekabetten çok birlikte çalışma ve işbirliği teşvik edilir (Apple ve Beane, 1995). Bu bağlamda okullarda farklılıkları yönetebilmek için öncelikli olarak demokratik bir okul kültürü içerisinde demokratik eğitimin ön koşul olduğu söylenebilir. Bunun için yönetici ve öğretmenler, demokratik değerleri benimseyerek kendi yaşamlarına yerleştirmiş olmalıdırlar. Edgar, Patton ve Day-Vines'in (2002) belirttiği gibi, öğrencilerde istenen kazanımların oluşmasında okul yönetiminin demokratik eğilimlere duyarlı olması oldukça etkilidir. Ayrıca eğitim, öğrencilerin geldiği toplumdaki kültürel çoğulculuk ilkelerinin canlı tutulmasıyla yakından ilişkilidir (Barnes,1979). Bu bakımdan okullarda topluma uyumu sağlayan tutum ve değerler öğrencilere kazandırılırken; yönetici ve öğretmenler tarafından çevre, değişen aile yapısı, çoklu kültürler ve demokratik süreçler iyi anlaşılmalıdır. Dolayısıyla okul yöneticileri öğrenen bir lider olarak, okul toplumuna özgü çeşitliliği örgütsel öğrenmede kaynak olarak kullanabilmelidir. Şu halde çalışanlar bireysel ve grup olarak farklılıklarının tanındığı ve okul yaşamına aksettirildiğine inandığında daha sinerjik çalışabilirler. Bu yönüyle farklılıkları dikkate alarak başkalarından öğrenme yeteneği, okullar için daha anlamlı olanaklar ve daha üretken çalışma biçimleri sağlayacaktır (Walker ve Quong, 1998). Bunun için okulda ve sınıfta ortaya çıkan bütün farklılıklar, zıtlıklar ve yenilikler desteklenmeli ve düşüncelerin rahatlıkla ifade edilebilmesi sağlanmalıdır (Ataunal,2003). Bunlara ek olarak farklılıklara duyarlılık konusunda üniversitede alınan eğitimin de önem kazandığı söylenebilir.

### **Tartışma ve Sonuç**

Farklılıkların yönetimi son yıllarda hem akademik düzeyde hem de iş dünyasında üzerinde sıkça durulan bir yönetim anlayışıdır. Barutçugil (2011), bu anlayışın örgüt yapısında bazı değişiklikleri gerektirdiğini belirtmiştir. Bunun için öncelikli olarak farklılıkların yönetimine uygun bir kurum kültürü oluşturulmalıdır (Barutçugil, 2011; Sürgevil ve Budak, 2008). Bu anlamda farklılıklara duyarlı bir liderlik anlayışının bu süreci kolaylaştırıcı bir etken olduğu söylenebilir. Bunun için lider, demokratik bir bakış açısıyla öncelikli olarak farklılıkları tanımalı, anlamalı ve farklılıklara değer vermelidir; ayrıca çatışma yönetiminde başarılı olmalıdır; bunun yanında farklılıkların olumlu etkilerinden yararlanabilmek ve olası sorunları çözebilmek için, saygıya dayalı açık iletişim desteğiyle örgütte güven ortamı oluşturabilmelidir. Öte yandan farklılıklar belirsizlik içerdiğinden liderin esnek ve hoşgörülü olması beklenir. Denis, Langley ve Rouleau'ya (2007) göre, farklı görüşlerde olan bireylerin beklentilerini karşılayabilmek, liderin stratejik uygulamalarıyla yakından ilişkilidir. Bunun yanında Yeşil (2009), kültürel zekâsı yüksek olan bireylerin farklılıkların yönetiminde daha başarılı olabileceğine dikkati çekerek; böyle insanların çevrelerinde yaşanan olaylar ve insanlar arasındaki karmaşık ilişkileri anlayabilme yeteneğine sahip olup; kültürel farklılıklar sonucu ortaya çıkabilecek sorunların üstesinden rahatlıkla gelebildikleri gibi, kültürel farklılıkların pozitif etkilerinden en iyi şekilde yararlanabileceğini ifade etmiştir. Combs (2002) ise, örgütlerde “farklılık eğitimi programlarını” önermektedir. Bu eğitimler sayesinde bireyler, hem kendi yeteneklerinin hem de başkalarının farklılıklarına yönelik bir farkındalık kazanarak, olumlu çeşitlilik iklimine katkı sağlayabilirler. Luijters, Zee ve Otten'in (2008) kültürel çeşitliliği barındıran bir iş ortamında yaptıkları araştırma sonucu, ortak değerler ve kültürlerarası güçlü bir grup ikliminin, çalışanların hem çalışma grubu hem

de örgütle ortak kimlik oluşturmalarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Farklılıkların yönetimine ilişkin uygulamalara bakıldığında, Sürgevil ve Budak'ın (2008) araştırma sonucu, insan kaynakları yetkililerinin görüşlerine göre işletmelerde farklılıkların yönetimiyle ilgili sınırlı uygulamalar gerçekleştirildiğine işaret etmektedir. Okullardaki uygulamalara yönelik Balyer ve Gündüz'ün (2010) araştırma sonucu, yönetici ve öğretmen algılarına göre okullarda farklılıkların yeterince yönetilemediğine işaret ederken; Türkiye genelinde yönetici ve öğretmenler üzerinde Memduhoğlu'nun (2011a) yürüttüğü araştırma sonucu ise, farklılıklara yönelik bireysel tutumların, örgütsel değerlerin ve yönetsel uygulamaların genel liselerde olumlu olduğunu göstermektedir. Öte yandan Özkaya, Özbilgin, ve Şengül (2008) çalışmalarında, farklılıkların ülke, sektör, kurum ve sosyo-ekonomik şartlar göz önünde bulundurularak ele alınmasının daha sağlıklı sonuçlar doğuracağını belirtmiştir.

Sonuç olarak okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin şunlar söylenebilir: Farklılıkların yönetimi demokratik ortamlarda mümkündür, bu bakımdan okullarda demokratik bir okul kültürü içerisinde demokratik eğitim yapılmalıdır. Okullarda oluşturulan vizyon ve misyon ifadelerinde farklılıklara duyarlılık vurgulanmalı, uygulanacak stratejilerde farklılıkların yönetimi temele alınmalıdır; Ayrıca okul toplumundaki farklı gereksinimler, istekler ve amaçlar okul yönetimince dikkate alınarak, okul toplumunu oluşturan her kesimin, karar alma sürecine aktif katılımı sağlanmalıdır (Walker ve Quong, 1998; Denis, Langley ve Rouleau, 2007). Nitekim insanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmeleri, büyük ölçüde özerkliğe ve karar yetkisine sahip olmaya bağlıdır (Morgan, 1998). Öte yandan okul toplumuna özgü çeşitlilik, bireysel ve okul düzeyindeki öğrenme için bir kaynak olarak kullanılmalıdır. Farklılıklardan öğrenebilmek, farklılıklara değer vermeyi ve çoklu bakış açılarını kabul etmeyi gerektirir. Bu bakımdan okul yöneticileri öğrenen liderler olmalıdır. Okul toplumundaki çeşitli değerlerden öğrenebilmek, birlikte çalışmayı ve sorunları çözümlü için yeni yöntemler arayışında farklılıkları bir kaynak olarak kullanmayı gerektirir. Bu nedenle okul çalışanları arasında çeşitlilik gösteren bir iş gücü oluşturulmalıdır (Walker ve Quong, 1998). Ayrıca okul yöneticisi, demokratik değerleri benimseyip yaşamında uygulayan bir eğitim lideri olarak bireylerin ve grupların farklı isteklerini dikkate alarak, kültürel farklılıklara hitap edebilmeli; ortak amaçlar çerçevesinde insanları bir arada tutup birlik ve beraberliği sağlayabilmek için iletişimde açık olmalı ve okul içinde bireyler ve gruplar arasındaki etkileşimi arttırma girişimlerinde bulunmalıdır (Maxcy, 1998). Diğer taraftan farklılıklardan kaynaklanan problemlerin çözümü için, öğretmen yetiştiren kurumların öğretim programlarında farklılıklarla ilgili konulara yeterince önem verilmelidir (Grant,1981). Dolayısıyla okullarda farklılıkları önemseyen ve farklılıklardan öğrenmeyi temele alan bir yönetim anlayışının, okulun iç ve dış çevresinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada etkili olacağı söylenebilir. Bu bağlamda çeşitliliğin boyutları tanımlanarak, bu çeşitliliğin okullardaki örgütsel iklime etkileri araştırılabilir. Ayrıca eğitim sistemimizde makro ve mikro düzeyde, farklılıkların liderlik uygulamalarına etkilerini ortaya koyacak bir araştırma yürütülebilir. Bunun yanında okul müdürlerinin farklılıklara yaklaşımı nicel veya nitel araştırma desenleri kullanılarak araştırılabilir.

**KAYNAKÇA**

- ALAYLIOĞLU, R. ve OĞUZKAN, F.(1976). *Ansiklopedik eğitim sözlüğü*. İstanbul: İnkılap ve Aka Basımevi.
- APPLE,M.W. ve BEANE, J.A. (1995). *Democratic schools*. Alexandria, VA:ASCD.
- ATAÜNAL,A.(2003). *Niçin ve nasıl bir öğretmen?* Ankara:Milli Eğitim Vakfı Yayınları.
- AXELROD, J.(1957). The teaching of values: A dilemma for educators in a pluralistic society. *International Review of Education*. 3(3),288-297. <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/3441426.pdf>, Erişim tarihi: 16.10.2011
- BALAY, R. ve SAĞLAM, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*.5(8),32-46.
- BALYER, A. ve GÜNDÜZ, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 32,25-43
- BARNES, W. J.(1979).Developing a culturally pluralistic perspective: A community involvement task. *The Journal of Negro Education* 48(3),419-430 <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2295058.pdf>, Erişim tarihi:16.11.2010
- BARUTÇUGİL, İ.(2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*.İstanbul:Kariyer Yayınları.
- BARUTÇUGİL, İ.(2011). *Kültürler arası farklılıkların yönetimi*.İstanbul:Kariyer Yayınları.
- BAŞARAN, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri:Yönetsel davranış*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- BRAITHWAITE, L. (1960).Social stratification and cultural pluralism. *Annals of the New York Academy of Sciences*. 83(5),816-836 (first published online:15.12.2006) <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1749-632.1960.tb46089.x/pdf>, Erişim tarihi:16.10.2010
- BURSALIOĞLU, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- COMBS, G.M. (2002). Meeting the leadership challenge of a diverse and pluralistic workplace: Implications of self-efficacy for diversity training. *The Journal of Leadership Studies*, 8(4),1-16, <http://jlo.sagepub.com/content/8/4/1>, Erişim tarihi: 16.11.2010
- ÇALIK, T. ve SEZGİN, F. (2005). Küreselleşme,bilgi toplumu ve eğitim.G.Ü.*Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13(1),55-66.
- ÇELİK, V.(2002).*Okul kültürü ve yönetimi*.Ankara:Pegem Akademi.
- DAHL, R.A.(1982).*Dilemmas of pluralist democracy*. Vail-Ballou Press. Binghamton.
- DENIS, J.L., LANGLEY, A. ve ROULEAU, L. (2007).Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames.*Human Relations*,60(1),179–215 <http://hum.sagepub.com/content/60/1/179.full.pdf+html>, Erişim tarihi: 16.11.2010
- DENIS, J.L., LAMATHE, L.ve LANGLEY, A.(2001).The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *The Academy of Management Journal*. 44(4), 809-847. <http://www.jstor.org/stable/3069417>, Erişim tarihi: 20.11.2010
- DIESER, R. (1997). Pluralistic leadership in recreation and leisure planning: Understanding minority/ethnic identity development. *Journal of Leisurability*. 24(3) <http://lin.ca/resource-details/2738> , Erişim tarihi:29.10.2010
- DOĞAN, İ.(2001).*Vatandaşlık demokrasi ve insan hakları*.Ankara:Pegem Akademi.
- EDGAR, E., PATTON, J. M. ve DAY-VINES, N.(2002).Democratic dispositions and cultural competency: Ingredients for school renewal. *Remedial and Special Education*, 23(4),231-241.

- ERKAL, M.E., BALOĞLU, B ve BALOĞLU, F.(1997).*Ansiklopedik sosyoloji sözlüğü*. İstanbul: Der Yayınevi
- GRANT, C. A.(1981).Education that is multicultural and teacher preparation: An examination from the perspectives of preservice students. *Journal of Educational Research*, 75(2),95-101  
http://pao.chadwyck.co.uk/PDF/1289951546188.pdf, Erişim tarihi: 16.11.2010
- HELVACIOĞLU, N. ve ÖZUTKU, H. (2010).Kültürel farklılıkların yönetiminde insan kaynakları stratejilerinin rolü: IKEA Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 8(1), 193-216
- KEZAR, A. (2000).Pluralistic leadership-bringing diverse voices to the table. *About Campus*. 5(1), 6-11. http://www.eric.ed.gov/,(ERIC No:E5622733). Erişim tarihi: 16.11.2010
- KOTTER, J.P. (1988). *The leadership factor*. New York:The Free Press.
- LASHLEY, C. ve LEE-ROSS, D. (2003). Diversity management in organization. *Organization Behaviour for Leisure Services*. Burlington: Published by Elsevier Ltd. chapter 11, 203-218 http://www.sciencedirect.com, Erişim tarihi: 03.04.2011
- LAURING, J. ve SELMER, J. (2012). International language management and diversity climate in multicultural organizations. *International Business Review*. 21(2),156-166, http://www.sciencedirect.com, Erişim tarihi: 03.04.2011
- LUIJTERS, K. ZEE, K. ve OTTEN, S.(2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing Differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(2), 154–163  
http://www.sciencedirect.com, Erişim tarihi: 03.04.2011
- MARSHALL, G. (2005).*Sosyoloji Sözlüğü*. (Çev:Osman Akınhay ve Derya Kömürçü). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları
- MAXCY, S. J. (1998). Preparing school principals for ethno-democratic leadership. *Journal of Leadership in Education*, 1(3),217-235.
- MEMDUHOĞLU, H. B. (2011a). Liselerde farklılıkların yönetimi: Bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2),37-53
- MEMDUHOĞLU, H. B. (2011b).Okullarda farklılıkların örgütsel doğurguları: Bir örnek olay incelemesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 30(2), 115-138.
- MORGAN, G. (1998).*Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor* (Çev:Gündüz Bulut). İstanbul: Mess Yayınları
- MORRISON, E. W. ve MILLIKEN, F.J.(2000).Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. http://www.jstor.org/stable/pdfplus/259200.pdf, Erişim tarihi: 16.11.2010
- MORRISON, K. A.(2008).Democratic classrooms: Promises and challenges of student voice and choice. *Educational Horizons*, 87(1),50-60.
- ÖZKAYA, M.O., ÖZBİLGİN, M. ve ŞENGÜL, C. M. (2008). Türkiye'de farklılıkların yönetimi: Türk ve yabancı ortaklı şirket örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19,359-374
- PERRY, L. B.(2009).Conceptualizing education policy in democratic societies. *Educational Policy*, 23(3),423-450.
- RUSCH, E.A.(1995).*Leadership in evolving democratic school communities*.San Francisco:Annual Meeting of The American Educational Research Association.

- SENGE,P.M.(2006).*Beşinci disiplin*. (Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan) İstanbul:Yapı Kredi Yayınları.
- SMITH, M.G.(1960).Social and cultural pluralism. *Annals of the New York Academy of Sciences*. 83(5), 763-785. (first published online:15.12.2006)  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1749-6632.1960.tb46084.x/pdf>,Erişim tarihi: 16.10.2010
- SÖNMEZ, V.(2009). *Eğitim felsefesi*. Ankara:Anı Yayıncılık
- SÜRGEVİL, 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
- ŞİŞMAN, M., GÜLEŞ, H. ve DÖNMEZ, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(1),167-182
- ŞİŞMAN, M. (2006). Eğitimde demokrasi ve sosyal adalet: Türkiye eğitim sisteminin değişmeyen miti. *Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Bildiriler Kitabı, 4-5 Kasım*, Ankara. Eğitim Bir-Sen Yayınları, 291-305.
- WALKER, A. ve QUONG, T. (1998).Valuing differences:Strategies for dealing with the tensions of educational leadership in a global society. *Peabody Journal of Education*. 73(2),81-105. <http://www.jstor.org/stable/1493016>, Erişim tarihi: 16.11.2010
- YEŞİL,S.(2009).Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji:Kültürel zeka.KMU *İİBF Dergisi*, 11(16),100-131
- YILMAN, M. (2006).*Demokrasimizin kültürel temelleri*. Ankara:Nobel Yayınevi.