



Liselerde İşgücüne İlişkin Farklılık Algısı ve Farklılıkların Yönetimi: Nitel Bir Çözümleme *

Hasan Basri Memduhoğlu ¹

Öz

Bu araştırmanın amacı; lise yönetici ve öğretmenlerinin, liselerde çalışanların bireysel, demografik ve sosyo-kültürel farklılıklarına ilişkin algılarını; bu farklılıkların potansiyel yararları ve sakıncalarına ilişkin fikirlerini ve liselerde farklılıklara yönelik yönetsel uygulamalar ve politikalar konusundaki görüşlerini belirlemektir. Araştırma genel tarama modelindedir. Araştırma nitel yöntemle yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu Kütahya, Kırıkkale ve Van il merkezlerindeki kamu liselerinde görev yapan toplam 24 yönetici ve öğretmenden oluşmaktadır. Seçilen illerin her birinde dördü yönetici dördü de öğretmen olmak üzere sekizer kişi ile görüşme yapılmıştır. Araştırmanın verileri görüşme yoluyla elde edilmiştir. Bunun için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde, *betimsel içerik analizi* kullanılmıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Yönetici ve öğretmenler, liselerde çalışanların bireysel, demografik ve sosyo-kültürel farklılıklarına ilişkin genellikle olumlu görüşlere sahiptirler. Katılımcılara göre çalışanlara ilişkin farklılıklar, hem çalışanlar hem de okullar için önemli avantajlar sağladığı gibi, beraberinde potansiyel bazı dezavantajları getirmektedir. Ayrıca liselerde çalışanların farklılıklarına yönelik yönetsel uygulama ve politikaların genellikle olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler

Farklılıkların yönetimi
Türk eğitim sistemi
Lise
Okul yönetimi

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 12.08.2013
Kabul Tarihi: 27.04.2016
Elektronik Yayın Tarihi: 09.06.2016

DOI: 10.15390/EB.2016.2886

Giriş

Sosyal, politik, teknolojik ve ekonomik hayatta sürekli yaşanan değişim küreselleşmenin de etkisiyle örgütlerin felsefelerini, kültürlerini ve stratejilerini etkilemektedir. Örgütlerde yaşanan zihniyet dönüşümü, insan kaynağını hizmet ve üretimin en temel ögesi durumuna getirmiştir (Bhadury, Mighty ve Damar, 2000, s. 143). Bu süreçte, çalışan insanın yeterliklerinin yanında onu farklı kılan özellikleri de önem kazanmaya başlamıştır. Bu durum örgütsel açıdan çalışanların farklılıklarını önemli kılmakta ve yönetim tarzlarında yeni arayışları beraberinde getirmektedir. Bu anlamda ortaya çıkan yeni yaklaşımlardan biri de farklılıkların yönetimidir.

* Bu çalışma Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) tarafından desteklenen "Liselerde Çağdaş Bir Yönetim Anlayışı Olarak Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi" başlıklı proje verilerine dayanmaktadır (Proje No: 109K006).

¹ Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü, Türkiye, hasanbasri@yyu.edu.tr

Farklılıklar günümüzde örgütler açısından büyük önem kazanmaktadır. Örgütler, coğrafik açıdan yayıldıkça ve işgücünün serbest dolaşımı arttıkça daha geniş kimliklerle ve farklılıklarla etkileşim giderek daha kritik bir konu haline gelmekte ve bu durum işgücü kompozisyonunun sürekli olarak farklılaşmasına yol açmaktadır. Artık küreselleşen dünyada üretim ve tüketim sürecindeki tüm unsurlar (çalışanlar, müşteriler, paydaşlar, tedarikçiler vs.) kültürel çeşitlilik oluşturmaktadır (Williams ve O'Reilly, 1998; Mor Barak, 2014; Zenger, 1995 aktaran Memduhoğlu, 2011a).

Örgütlerde çalışanlar arasında görülebilen temel farklılık alanları şöyle sıralanabilir (Memduhoğlu, 2011b): (a) *Demografik farklılıklar*: Irk, 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, 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 şeklinde ele alınabilir.

İnsanlar arasında farklılık doğaldır ve yaygındır. Her birey farklı demografik, bireysel ve sosyo-kültürel özelliklere ve değerlere sahiptir. Bu farklılıkların çeşitli örgütsel yansımaları, bireysel ve örgütsel yarar ve sakıncaları olabilmektedir (Memduhoğlu, 2011a). Günümüzde örgütler, birçok konuda farklı özelliklere sahip kişilerin birlikte uyum içinde çalışmasını sağlamak durumunda kalmakta (McMahan, Bell ve Virick, 1998, s. 198; Loosemore ve Al Muslmani 1999; Brown, Hunter ve Donahoo, 2012), dolayısıyla çalışanların bireysel, sosyal ve kültürel farklılıklarına saygı duyma, bunları zenginlik olarak görerek örgütün amaçları doğrultusunda yönetme düşüncesi giderek önem kazanmaktadır (Muter, 1999). Bu bağlamda 1990'lı yıllardan itibaren insan kaynakları yönetimi araştırmacılarının "farklılıkların yönetimi" şeklinde yeni bir kavramsallaştırmaya girdikleri görülmüştür. Farklılık yönetimi, çalışanlar arasındaki her türlü farklılığı tanımayı-kabul etmeyi, onlara saygı duymayı, açık olmayı ve onları değerlendirmeyi içerir (Watson, Kumar ve Michaelson, 1993). Amaç tüm çalışanlar için pozitif bir çalışma ortamı yaratmaktır (Rynes ve Rosen, 1995; Von Bergen, Soper ve Foster, 2000 aktaran Memduhoğlu, 2011b).

Türkiye'nin varlığını sürdürdüğü Anadolu toprakları öteden beri pek çok kültüre ev sahipliği yapmıştır (Güneş, 2005). Türkiye'de halen etnik, dini ve mezhepsel açıdan pek çok kültürel kimlik yaşamaktadır. 1960'ta yapılan nüfus sayımında Türkiye'de % 8 oranında dil, % 1 oranında din esasına dayalı farklılıklar (Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK], 1960); 2006 yılında yapılan araştırmada % 20 oranında mezhepsel farklılık (Konda, 2006) ve 2008 yılında yapılan araştırmada ise % 22 oranında etnik farklılık olduğu tespit edilmiştir. Daha yüksek oranda farklılıklara işaret eden araştırma bulguları da bulunmaktadır (Ağırdır, 2008). Türkiye'de azınlık statüsündeki gruplar (Ermeniler, Rumlar, Yahudiler) dışında Kürtler, Araplar, Gürcüler, Lazlar, Çerkezler, Boşnaklar gibi pek çok etnik grup bulunmaktadır. Bu grupların başında nüfus olarak diğerlerine göre daha kalabalık olan Kürtler gelmektedir. Dini açıdan Müslümanlar, Hıristiyanlar, Museviler; mezhepsel açıdan da Sünni, Alevi gibi Müslüman mezhepler ve Katolik, Ortodoks, Süryani gibi Hıristiyan mezhepler varlıklarını sürdürmektedir. Toplumdaki bu mozaik yapı tarihten ve özellikle devletin egemenliğini kabul etme karşılığında yönetimi altında bulunan tebaanın kültürel anlamda varlıklarını sürdürmelerini destekleyen Osmanlı İmparatorluğundan miras kalmıştır (Eryılmaz, 1990). Toplumsal yapıdaki bu heterojen yapı, toplumun tüm alanlarında olduğu gibi okullardaki çalışan profilinde de kendini göstermektedir. Bu sosyo-kültürel ve etnik çeşitliliği toplumun geleceği için tehdit olarak görenler olduğu gibi, bu çeşitliliği bir zenginlik ve toplumun gelişmesi için bir dinamizm olarak görenler de vardır (Ağırdır, 2008). Özellikle ülkenin doğusunda bazı Kürt gruplarla ilgili yaşanan sorunlar ve çatışmalar, bu tartışmaları alevlendirmiştir. Ülkedeki bu atmosferin günümüzde okullardaki farklı etnik kökene mensup çalışanların ilişkilerine yansıma riskinin olup olmadığını kimse tam olarak söyleyemez. İşte bu anlamda eğitim örgütleri olan okullarda farklılıkları dikkate alan, farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergilemek hayati önem taşımaktadır.

Tarihsel açıdan değerlendirildiğinde Türkiye farklılıkları bir arada tutabilen ve yönetebilen geçmişiyle önemli bir yönetsel mirasa sahiptir. Bu mirasın katkılarıyla oluşturulacak hoşgörü ortamında farklılıklar ayrıştırıcı bir unsur olarak değil, zenginlik olarak görüldüğü taktirde toplumsal barışın sağlanması ve sürdürülmesi kolaylaşacaktır (Memduhoğlu, 2008). Çünkü çalışanlara ilişkin farklılıkların baskın olduğu örgütlerin, farklılıkları içeren bu yapılarını avantaja çevirmeleri mümkündür. Tayeb (1992) farklı kültürel arka plana ait çalışanların olduğu örgütlerin, üç şekilde yönetilebileceğini ifade etmektedir (aktaran Yeşil, 2009): *Birinci alternatif*, çalışanların farklılıklarını göz ardı ederek hepsini homojen bir kültürün üyesi görmektir. Bu yaklaşım, kolaylığına rağmen çalışanlarda özellikle iş memnuniyetini düşürür. *İkinci alternatif*, çalışanların farklılıklarını ön plana çıkararak örgütsel politikalar belirlemektir. Bu yaklaşım kısa vadede çalışanların memnuniyetini artırsa da ayrıştırmaları beraberinde getirir. *Üçüncü alternatif*, çalışanların farklılıklarını kabul ederek, bu farklılıkları örgütün ortak amacı etrafında birleştirerek bir sinerji yaratmaya çalışmaktır. Bu yaklaşımda farklılıklar ne yok sayılarak bastırılır, ne de farklılıklar fazla ön plana çıkarılarak ve farklı gruplar arasındaki çizgiler fazla kalınlaştırılarak ayrışmalara yol açılır.

Toplumsal değerlerin büyük ölçüde üretildiği ve aktarıldığı okullar toplumun aynasıdır (Morrison, Lumby ve Sood, 2006). Okuldaki öğretmenler ve öğrenciler; yaş, etnik köken, cinsiyet, sosyo-kültürel değerler, sosyo-ekonomik sınıf ve yetenekler bakımından farklılıklar gösterirler (Apple ve Beane, 1995'ten aktaran Güleş, 2012). Bu yönüyle okul; içinde inançlar, değerler, fikirler ve yaşantılar gibi pek çok farklılığı barındıran bir koalisyonu andırır (Walker ve Quong, 1998; Şişman, 2006; Denis, Langley ve Rouleau, 2007)

Farklılıkların iş yaşamında sağladığı avantajlar ve 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 pek çok avantajlar sağlarken; bazı anlaşmazlıklar, gruplaşmalar ve çatışmalar yaşanmasına da sebep olabilir (Memduhoğlu, 2011a, 2011b). Bu durum okul yöneticilerinin yönetsel karar ve eylemlerini bazen kolaylaştırmakta, bazen de zorlaştırmaktadır

Örgütlerde farklı çalışanların bulunması, örgütlere çeşitli avantajlar sağlarken aynı zamanda iyi yönetilmediğinde kimi sakıncalara da yol açabilmektedir. Örgütlerde çalışanların farklılıklarının farkında olunması, bu farklılıkların yarattığı avantaj ve sakıncaların bilinmesi önemlidir. Acaba okullarda çalışanlara ilişkin farklılıklar nasıl algılanmakta, yarattığı potansiyel avantaj ve dezavantajlar konusunda öğretmenler neler düşünmekte ve farklılıklara yönelik ne tür yönetsel politikalar izlenmektedir? Bunların bilinmesi önemli görülmektedir. Bu konuda yurtdışında çok sayıda araştırma yapılmasına karşın (Gentile, 1994; McMahan vd., 1998; Schermerhon, Hunt ve Osborn, 2000; Speechley ve Wheatley, 2001; Gilbert ve Ivancevich, 2001; Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002; Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer, 2003; Mollica, 2003; van Knippenberg ve Schippers, 2007; McKay, Avery ve Morris, 2008; Avery ve McKay, 2010; Brodbeck, Guillaume ve Lee, 2011; Brannan ve Priola, 2012; Guillaume vd., 2014; Mor Barak, 2014), bu konunun Türkiye'de ve özellikle eğitim örgütlerinde yeterince araştırılmadığı söylenebilir. Bu bağlamda yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye'deki liselerde farklılıkların nasıl algılandığı ve yönetsel politika ve uygulamalarda ne ölçüde dikkate alındığı araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Lise yönetici ve öğretmenlerinin farklılıklara ilişkin algıları nasıldır?
2. Lise yönetici ve öğretmenlerinin farklılıkların potansiyel yararları ve sakıncalarına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Yönetici ve öğretmenlerin liselerde farklılıklara yönelik yönetsel uygulamalar ve politikalar konusundaki görüşleri nelerdir?

Yöntem

Araştırma deseni: Araştırma tarama modelindedir. Araştırmada nitel görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada tarama modelinin seçilmesinin nedeni, yönetici ve öğretmenlerin liselerde farklılıkların yönetimi konusundaki görüşlerinin bütüncül olarak incelenmiş olmasıdır; çünkü tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 1986, s. 80).

Çalışma grubu: Araştırmanın çalışma grubu Kütahya, Kayseri ve Van il merkezlerindeki kamu liselerinde görev yapan toplam 24 yönetici ve öğretmenden oluşmaktadır. Bu tür çalışmalarda yöneticiler yönettikleri okullarda olumlu bir durum olduğu mesajı verme kaygısı taşıyabilir. Özellikle farklılıklara ilişkin izlenen yönetsel politika ve uygulamalar konusunda genelde olumlu görüş belirtmeleri beklenir. Bundan dolayı öğretmenlerin bu konudaki görüşleri mevcut duruma yönelik gerçekçi bir sonuca ulaşma yönünde dengeleyici bir rol oynar. Bu nedenle araştırma grubunda yönetici ve öğretmenlerin yer almasına karar verilmiştir. Seçilen illerin her birinde dördü yönetici dördü de öğretmen olmak üzere sekiz kişi ile görüşme yapılmıştır. İller, sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksi ve coğrafi bölge olmak üzere iki temel ölçüte göre belirlenmiştir. Devlet Planlama Teşkilatı verilerine göre illerden her biri farklı bir gelişmişlik grubunda yer almaktadır. Ayrıca illerden biri Türkiye'nin batısında, biri ortasında ve diğeri de doğusunda yer almaktadır (Dinçer ve Özasan, 2004). Böylelikle coğrafi ve sosyo-ekonomik gelişmişlik bakımından farklı illerin seçilmesi ile temsiliyetin artırılması amaçlanmıştır. Görüşme yapılan yönetici ve öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Görüşmeye Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri

Değişken	Düzy	Yönetici	Öğretmen	Toplam
Görev Yeri	Kütahya	4	4	8
	Kırıkkale	4	4	8
	Van	4	4	8
Cinsiyet	Kadın	3	5	8
	Erkek	9	7	16
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	-	4	4
	6-10	5	6	12
	11 yıl ve üzeri	7	2	8
Öğrenim Düzeyi	Lisans	8	10	18
	Lisansüstü	4	2	6
Branş	Sosyal Bil.	8	7	15
	Mat.-Fen Bil.	3	4	7
	Diğer	1	1	2
Toplam		12	12	24

Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırmada toplam 24 kişi ile görüşme yapılmıştır. Görüşmecilerin sekizi Kütahya, sekizi Kırıkkale ve sekizi Van'da görev yapmaktadır. Görüşmecilerin yarısı yönetici, yarısı öğretmen; sekizi (üçte biri) kadın, 16'sı (üçte ikisi) erkektir. Yöneticiler içinde kadın yönetici oranı düşüktür. Bu durum Türkiye'deki genel tabloyu yansıtmaktadır. Görüşme yapılanların büyük kısmı 6 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Bunların sadece dördü 1-5 yıl arası kıdeme sahiptir. Dolayısıyla görüşme yapılanların görece deneyimli oldukları söylenebilir. Bunun temel nedeni özellikle yöneticilerin yarısından çoğunun 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olmasıdır. Bu sonuç, Türkiye'de birçok alanda olduğu gibi okul yöneticiliğinde de deneyimin önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Görüşmecilerin altısı lisansüstü eğitime sahipken, bunların dördünü yöneticiler oluşturmaktadır. Görüşmecilerin çoğu (15) sosyal bilimler branşında görev yaparken, yedisi matematik ve fen bilimleri alanında görev yapmaktadır. İki görüşmecinin branşı ise güzel sanatlar ve rehberliktir. Bu verilere göre görüşme yapılan yönetici ve öğretmenlerin liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ortalama profilini yansıttığı söylenebilir.

Veri toplama araçları: Araştırmanın verileri görüşme yoluyla elde edilmiştir. Görüşme yoluyla, düşünceler, niyetler, yorumlar ve zihinsel algılar gibi kolay ölçülemeyen ve gözlenemeyen durumlar anlaşılmasına çalışılır (Frankel ve Devers, 2000; Witt, 1986). Görüşme tekniği ile katılımcılardan liselerde çalışanların farklılıklarına ilişkin algının nasıl olduğu ve farklılıkların nasıl yönetildiğine ilişkin derinlemesine ve çok boyutlu veri elde edilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada, yapı bakımından yapılandırılmış (formel), yarı yapılandırılmış (yarı formel) ve yapılandırılmamış (informel) olmak üzere üç türlü yapılabilen görüşme türlerinden (Cook, Selltiz, Jahoda ve Deutsch, 1960; Kaptan, 1991; Ekiz, 2009) yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Soruların ana hatları ile önceden hazırlandığı, ancak görüşme esnasında görüşülen kişilere kısmi esneklik sağlanarak sorunların kökenine inilebildiği bu görüşme tekniği ile, görüşmenin diğer iki görüşme türündeki katılıktan ve aşırı esneklik ve sübjektiflikten kurtarılması (Cook vd., 1960) amaçlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmede katılımcılara “*sizce neden bu böyle?*”, “*neden böyle söylüyorsunuz?*”, “*bunun hakkında daha başka neler söyleyebilirsiniz?*” gibi sorular yöneltilerek, genel durumu tanıma ve belli konularda derinlemesine bilgilere ulaşma şansı elde edilmeye çalışılır. Görüşme için literatüre dayalı olarak her alt boyutu (ölçeği) kapsayacak şekilde soruların yer aldığı yarı yapılandırılmış soru formu geliştirilmiştir. Hazırlanan görüşme formunun amaca uygunluğunu, anlaşılabilirliğini ve uygulanabilirliğini kontrol etmek amacıyla eğitim bilimleri, araştırma yöntemleri ve istatistik alanlarında sekiz öğretim üyesinin görüşlerine başvurulmuş; bu uzmanların görüşleri doğrultusunda görüşme formuna son şekli verilerek ön uygulama yapılmıştır. Görüşmede katılımcılara üç soru sorulmuş, görüşmeler ortalama 10-15 dakika sürmüştür. Görüşmeler, yönetici ve öğretmenlerden izin alınarak kameraya kaydedilmiştir.

Verilerin çözümlenmesi: Araştırma verilerinin çözümlenmesinde, nitel bir analiz yöntemi olan “*içerik analizi*” kullanılmıştır. İçerik analizinin, nitel araştırma teknikleri içinde en hızlı gelişeni olduğu ileri sürülebilir (Kepenekci ve Aslan, 2011). Yazılı ve sözlü materyallerin sistemli ve dizgesel bir analizi olan içerik analizi, insanların söylediklerinin kodlanarak nicelleştirilmesi-sayısallaştırılmasıdır. Yaklaşımın özünde söylenenlerin ne sıklıkta söylendiğinin saptanması ve bunların kategorileştirilmesi yatar (Balci, 2009; Yıldırım ve Şimşek, 2005). İçerik analizi, açık ve gizli içerik hakkında çıkarımlar yaparak sosyal gerçeği araştırır. Açık içerik görünürde olan ifadelerden oluşur. Gizli içerik ile ifadelerin altında yatan anlam kastedilir (Tavşancıl ve Aslan, 2001; Neuendorf, 2002; Yıldırım ve Şimşek, 2005; Neuman, 2007). Berelson (1952) bu tekniği, görüşme içeriğinin objektif, sistematik ve niceliksel betimlenmesi için ideal bir teknik olarak görür (Cook vd., 1960’tan aktaran Memduhoğlu, 2012).

İçerik analizinde öncelikle, analiz birimi olarak ana kategoriler (tema, analiz ünitesi) ile alt kategoriler belirlenir ve tanımlanır. Daha sonra analizlerin yapılacağı bağlam birimine (kelime, cümle, paragraf, görüş ya da tüm metin) karar verilir (Balci, 2009; Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu çalışmada bağlam birimi olarak kategorilere ilişkin ifade /cümle seçilmiştir. Bu ifade bir cümleden oluşabileceği gibi birkaç cümlelik anlatımdan da oluşabilir. Burada ifadenin tek bir görüşü yansıtması, belli ve aynı anlamı taşıması baz olarak alınmıştır (Carley, 1992’den aktaran Memduhoğlu, 2012).

İçerik analizinin niceliksel ve niteliksel uygulamaları vardır. Niteliksel içerik analizinde, alt kategoriler veya bağlam birimi, niteliklerine göre olumlu, olumsuz ve yansız olarak değerlendirilir. Bu çalışmada ifadelerin (cümle) katılımcılar tarafından tekrarlanma sayıları (frekans) ve ifadelerin nitelikleri de değerlendirildiği için nicel ve nitel içerik analizi birlikte kullanılmıştır. Sayma işlemi yapılırken hem açık içerik hem de gizli içerik göz önüne alınmış; ifadeler niteliklerine göre de olumlu, olumsuz ve yansız olarak kodlanmıştır. Çalışmada “*farklılıklara ilişkin algı*”, “*farklılıklarının potansiyel yararları ve sakıncaları*” ve “*farklılıkların nasıl yönetildiği*” konuları üç ana kategori olarak ele alınmıştır. Buna göre çalışmada belirlenen kategoriler aşağıda sıralanmıştır.

1. Okullarda çalışanların farklılıklarına ilişkin algı
2. Okullarda farklılıkların potansiyel yararları ve sakıncalarına ilişkin görüşler
3. Okullarda farklılıklara yönelik yönetsel uygulama ve politikalara ilişkin görüşler

Görüşmelerde kasetlere kaydedilen veriler çözümlenerek yazılmış, daha sonra ifadeler (görüş, cümle) olduğu gibi kodlanmış ve alt kategoriler ile ilgisiz konuşmalar metinden ayıklanarak verilerin araştırma ile ilgili kısımları kategorilendirilmiştir. Katılımcıların görüşlerinin frekansı çözümlenmiş, bunun yanı sıra görüşleri çarpıcı bir şekilde yansıtabilmek amacıyla bulgu ve yorumlarda yer yer doğrudan alıntılar verilerek üç etkinlik basamağı (verilerin azaltılması, verilerin sunumu, sonuç çıkarma ve doğrulama) çerçevesinde (Türnüklü, 2000) betimsel analiz tekniği kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Verilerin sunumunda, frekans, alıntı seçimi için çarpıcılık (farklı görüş), açıklayıcılık (temaya uygunluk), çeşitlilik ve uç örnekler ölçütleri dikkate alınmıştır (Carley, 1992'den aktaran Memduhoğlu, 2012; Ünver, Bümen ve Başbay, 2010). Daha sonra veriler ve yapılan betimlemeler tümevarım yöntemi ile yorumlanmıştır. Katılımcılar kodlanarak görüşleri verilmiştir. Katılımcı öğretmen ve yöneticilere verilen harf ve numaradan oluşan kodlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Yöneticilere Verilen Kodlar

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12
Kütahya	x	x	x	x									x	x	x	x								
Kırıkkale					x	x	x	x									x	x	x	x				
Van									x	x	x	x									x	x	x	x
Kadın			x	x			x						x				x	x			x	x		
Erkek	x	x			x	x		x	x	x	x	x		x	x	x				x	x		x	x
Müdür	x	x			x	x			x	x														
Müdür. Yrd.			x	x			x	x			x	x												

Tablo 2'de görüldüğü üzere okul yöneticileri A1, A2...A12, öğretmenler ise Ö1, Ö2...Ö12 şeklinde kodlanmıştır. Fakat katılımcıların çoğunluğu tarafından verilen bazı genel cevaplar, metni okumada akıcılığı ve öetnin görseelliğini bozmaması için kodlama olmadan verilmiştir.

Çalışmanın geçerlik ve güvenilirliği: Çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak ve artırmak için çeşitli önlemler alınmıştır. İç geçerlik (inandırıcılık) ve dış geçerlik için uzman görüşü alınmış, iki öğretmenle ön görüşme yapılmış, ayrıntılı betimleme ve dış yorumlarla literatürle ilişkilendirilmiştir. İç güvenilirlik için görüşler arasındaki tutarlık incelenmiş, dış güvenilirlik için bir uzman tarafından teyit incelemesi yapılmıştır. Bu uzman, deşifre edilerek olduğu gibi düz metin halinde yazıya aktarılan görüşme verilerini, belirlenen kategoriler altında ve niteliklerine göre kodlamış ve frekanslarını hesaplamıştır. Araştırmanın güvenilirliğinin hesaplanmasında Miles ve Huberman'ın (1994'ten aktaran Memduhoğlu, 2012) önerdiği aşağıdaki nitel araştırma güvenilirlik formülü kullanılmıştır.

$$R (\text{Güvenirlik}) = \frac{Na (\text{Görüş Birliğı})}{Na (\text{Görüş Birliğı}) + Nd (\text{Görüş Ayrılığı})}$$

Hesaplama yapılırken, her kategoride katılımcı gruplarının görüşleri hesaplanmış, sonra ortalamaları kategori ortalaması olarak alınmıştır. Araştırmanın dış güvenilirliği için farklı uzmanların incelemeleri arasında en az % 70'lik bir görüş birliğı gereklidir. Buna göre birinci kategorinin güvenilirliği % 76, ikinci kategorinin güvenilirliği % 82, üçüncü kategorinin güvenilirliği % 86, araştırmanın ortalama güvenilirliği ise % 81 olarak belirlenmiştir. Güvenirliğin % 70'in üzerinde olması, görüşmede elde edilen verilerin değerlendirmesinin güvenilir olduğunu göstermektedir (Miles ve Huberman, 1994).

Bulgular

Araştırmada elde bulgular, çalışmanın temalarına göre üç kategori altında verilmiştir.

Liselerde Çalışanların Farklılıklarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algıları

Liselerde çalışanların farklılıklarına ilişkin öğretmen ve yöneticilerle yapılan görüşmelerde elde edilen bulgular tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Liselerde Çalışanların Farklılıklarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algıları

Görüşler		Yön.	Öğrt.	f	Top. f	%
Olumlu (+)	Benzerlik (farklılıkların olmaması) tekdüzelik ve monotonluk yaratır	10	13	23	112	% 78
	Farklılıklar doğaldır ve okul için avantajdır	11	11	22		
	Farklılıklar zenginliktir	10	11	21		
	Farklılıkların olmasını desteklerim	6	7	13		
	Okula katkısı olabilecek farklılıkları olumlu karşılarım	2	1	3		
	En büyük sıkıntımız, benzerlerimizle birlikte yaşamaktır.	-	1	1		
	Herkesin benzeştiği toplumsal yapıda gelişme dinamiği görülmez	1	2	3		
	Benzerlikler öğretmenlerin ve okulun gelişmesini olumsuz etkiler	5	6	11		
	Farklılıkların baskın olduğu okulda görev yapmayı tercih ederim	6	9	15		
Olumsuz (-)	Farklılıklar okulda gruplaşmalara ve ayrışmalara neden olduğundan okulu tehdit eder	1	1	2	24	% 17
	Kişinin farklılığı kurum için bir zenginlik olamaz	1	1	2		
	Öğretmenler farklılıklarını kendi dünyalarında yaşamalı, görev alanına yansıtılmamalıdır	1	-	1		
	Farklılıklar, ülkemizin özel koşullarından dolayı kurumlar için tehdit haline gelmektedir.	2	1	3		
	Farklılıkların baskın olduğu okulda görev yapmak istemem.	4	4	8		
	Yönetimsel eylem açısından benzerlikler daha uyumlu ve mantıklıdır.	2	-	2		
	Yöneticiler farklılıklara pek sıcak bakmazlar	1	3	4		
	Farklılıklar konusunda mevzuat özellikle yöneticileri bağlamaktadır.	1	-	1		
Yansız	Özellikle etnik köken ve dini inanç farklılıklarının fazla olduğu okulda çalışmak istemem	-	1	1	7	% 5
	Farklılıklar ne yüceltilmeli, ne de bastırılmalıdır	2	2	4		
	Farklılıklar yaşanan olay ve duruma göre bazen istenmekte, bazen de istenmemektedir.	1	2	3		

Tablo 3'te görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin liselerde çalışanlara ilişkin algıları genelde olumludur. Frekans değerlerine bakıldığında liselerdeki farklılıklara ilişkin belirtilen görüşlerin % 78'i olumlu, % 17'si olumsuz, % 5'i ise yansızdır. Yönetici ve öğretmenlerin büyük çoğunluğu liselerde çalışanların farklılıklarını doğal, olumlu ve zenginlik olarak görmekte; görev yaptıkları okullarda farklılıkların olmasını desteklediklerini ifade etmektedirler. Öğretmen ve yöneticilerin çoğu, benzerliğin okulda monotonluk /tekdüzelik yarattığını, bireysel ve kurumsal gelişmeyi olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.

Okullarda farklılıkları olumsuz olarak değerlendiren bazı yönetici ve öğretmenler farklılıkların okul açısından bazen tehdit oluşturduğu görüşündedirler. Bu kaygıları ifade edenler, farklılıkların okullarda gruplaşmalara ve ayrışmalara neden olma riski üzerinde durmuşlardır (A9, Ö8). İki yönetici ve bir öğretmen de farklılıklara ilişkin tehdit algılarını Türkiye'nin özel koşulları ile açıklamaktadırlar (A3, A5, Ö8). Bu nedenle bir yönetici "*öğretmenler farklılıklarını kendi dünyalarında yaşamalı, görev alanına yansıtılmamalı*" görüşünü ifade etmiştir (A5)".

Tablo 3'e göre yöneticilerin yarısı, öğretmenlerin de üçte biri farklılıkların baskın olduğu okulda görev yapmayı tercih etmektedirler. Bu bulguya göre yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakını farklılıkları doğal, olumlu ve zenginlik olarak görürken; farklılıkların baskın olduğu okulda görev yapmayı tercih edenlerin sayısı azalmaktadır. Buna karşın dört yönetici (A3, A5, A7, A9) ve üç öğretmen (Ö3, Ö8, Ö12) farklılıkların baskın olduğu okulda görev yapmak istemediklerini ifade etmiştir. Birer yönetici ve öğretmen de özellikle etnik köken ve dini inanç farklılıklarının fazla olduğu okulda çalışmak istemediğini ifade etmiştir (A3, Ö8). Okullarda çalışanların farklılıklarına ilişkin katılımcıların belirttiği olumlu, olumsuz ve yansız görüşlerden birer çarpıcı örnek aşağıda verilmiştir:

"Herkes farklı yaratılmış. İkizlerin bile bakışları, hisleri, düşünceleri, zevkleri birbirinden farklıdır. Durum böyleyken, kurumlarda çalışanları tek tip gibi düşünmek, onların farklılıklarını yok saymak yaradılışa aykırıdır. Okullar yapay mekanlar olmamalı, gerçek hayatın birer kesitini yansıtmalı. Gerçek hayatta farklılık varsa okullarda da farklılık olmalı ve yöneticiler bu farklılıkların boşuna olmadığını idrak etmeli. (Ö11)".

"Farklılıklar başka toplumlar için başka anlamlar taşıyabilir, ama sıkıntılı dönemden geçen ülkemizin kendine özgü koşullarından dolayı farklılıklar okullarda çatışma ortamını artırabilir. Bu nedenle farklılıkların çok olduğu okulda yöneticilik yapmak istemem. Böyle ortamı kim ister ki? A6)".

"Okullar kamusal alanlardır. Buralarda görev yapanlar belli ortak standart kurallara göre hareket eder. Okullarda çalışanların farklılıklarını yansıtacak bir durum ya da ortam olmaz zaten. Bir öğretmenin kadın ya da erkek olması neyi değiştirir ki. Öğretmenler farklılıklarıyla değil, yeterlikleriyle verimli olurlar (A2)".

Liselerde Çalışanların Farklılıklarının Potansiyel Yararları ve Sakıncaları

Liselerde çalışanların farklılıklarının potansiyel yararları ve sakıncalarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerde elde edilen bulgular tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Liselerde Çalışanların Farklılıklarının Potansiyel Yararları ve Sakıncalarına İlişkin Görüşler

Görüşler	Yön.	Öğrt.	f	Top. f	%	
Potansiyel Yararlar	Farklılık gelişme ve dinamizm sağlar	11	12	23		
	Farklılıklar okulu zenginleştirir	8	10	18		
	Dah geniş bir bakış açısı, düşünme ve söylem zenginliği kazandırır.	9	7	16		
	Sorunlara alternatif çözümler üretme olanağı sağlar	5	6	11		
	Herkes farklılığıyla diğerlerine ve okula yeni bir şeyler katar	4	6	10		
	İnsanlar farklı kültürleri ve kişilik özelliklerini okula taşıyarak ilişkilere zenginlik katar	3	2	5		
	Farklılıklar, güç birliği ve sinerji yaratır	2	1	3		
	Farklılıklara saygı ve ortak paydalarda birleşme kültürü gelişir	1	1	2	102	% 76
	Çalışanların empati kurma becerisi artar	2	2	4		
	Yaş, cinsiyet gibi farklılıklar, saygı ve nezaket ortamı oluşturur	-	1	1		
	İnanç, etnisite, felsefi görüş gibi farklılıklar hoşgörü kültürünün yerleşmesini sağlar	-	1	1		
	Farklılıklar, insanların kendilerinde bulunan zayıf ve güçlü yönleri fark etmelerini sağlar.	-	1	1		
	Önyargıların kırılmasını kolaylaştırır	2	1	3		
	Farklılıklar performansı artırır	-	1	1		
	Farklı yeteneklere sahip çalışanların bulunması, okulda farklı işlerin başarılmasını sağlar	1	2	3		
Potansiyel Sakıncalar	Farklılıkların çok olduğu okulları yönetmek zordur	1	4	5		
	Anlaşmazlık ve çatışmalar yaşanır.	3	4	7		
	Gruplaşmaya neden olur	5	3	8		
	Karşılıklı güven sorunu yaşanır	2	1	3		
	İletişim ve etkileşim sınırlanır.	-	1	1		
	Farklı beklentiler grup içerisinde sorun yaratır	1	2	3	34	% 24
	İşbirliği ve dayanışma azalır	1	1	2		
	Çokseslilik işlerin uzamasına yol açar	1	1	2		
	Farklılıklar arttıkça bireyleri belli hedeflerde buluşturmak güçleşir	1	1	2		
	Farklılıklar öğrencilere “model olma” konusunda riskler taşır	1	-	1		
Görülmeyen, ancak hissedilen kutuplaşma yaratır	1	-	1			

Tablo 4’te görüldüğü gibi, liselerde görev yapan öğretmenler ve yöneticiler çalışanların farklılıklarının potansiyel yararları ve sakıncalarına ilişkin kapsamlı ve ayrıntılı görüşler belirtmişlerdir. Belirtilen görüşlerin dörtte üçünden fazlası farklılıkların sunduğu bireysel ve örgütsel avantajlar ile ilgilidir. Okullarda farklılıkların potansiyel yararları konusunda en çok ifade edilen ortak görüşler; *farklılıkların gelişme ve dinamizm sağladığı, okulu zenginleştirdiği, daha geniş bir bakış açısı, düşünme ve söylem zenginliği kazandırdığı, sorunlara alternatif çözümler üretme olanağı sunduğu ve herkesin farklılığıyla okula yeni bir şeyler kattığı* şeklinde sıralanmaktadır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin büyük bölümü bu görüşleri ifade etmiştir. Ayrıca farklılıkların okulda empati kurma becerisinin gelişmesi (A4, A10, Ö4, Ö9); önyargıların kırılması (A4, A6, Ö9); saygı, nezaket ve hoşgörü kültürünün yerleşmesi (Ö4); performans ve sinerjinin artması (Ö11) ve insanların kendi zayıf ve güçlü yönlerini fark etmesi gibi avantajlarının olduğunu belirtmişlerdir (Ö9).

Yönetici ve öğretmenlerin, çalışanların farklılıklarının potansiyel sakıncaları konusunda en çok ifade ettikleri ortak görüşler; *farklılıkların çok olduğu okulları yönetmenin zor olduğu* (A3, Ö3, Ö4, Ö8, Ö12), *farklılıkların anlaşmazlıklara neden olduğu ve çatışma ortamı yarattığı* (A3, A5, A7, Ö2, Ö6, Ö8, Ö12), *gruplaşmalara neden olduğu* şeklindedir. Katılımcılar farklılıkların okullarda ayrıca güven (A7, A10, Ö3), iletişim (Ö8), işlerin uzaması (A5, Ö1) gibi sorunlar yarattığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların liselerde çalışanların farklılıklarının getirdiği avantajlar ve dezavantajlar konusunda belirttiği olumlu ve olumsuz görüşü yansıtan iki örnek aşağıda verilmiştir:

"Bir okulda tüm yönetici ve öğretmenlerin hepsinin erkek ya da kadın olduğunu, hepsinin aynı görüşte olduğunu düşünemiyorum. Böyle bir okul herkes için ve öğrenciler için de çok sıkıcı olurdu. Böyle bir okulda çalışmak istemezdim. Farklılık okula canlılık ve heyecan getirir (Ö4)".

"Herkesin ayrı dilden konuştuğu, birinin ak dediğine diğerin kara dediği bir okulda tartışma ve çatışma eksik olmaz. Müdür hangisini razı edecek, öğrenciler hangisini örnek alacak? Farklılıklar okula bir yarar getirirse üç zarara da yol açar (A7)".

Liselerde Farklılıklara Yönelik Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar

Liselerde farklılıklara yönelik yönetmel uygulamalar ve politikalara ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerde elde edilen bulgular tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Liselerde Farklılıklara Yönelik Yönetmel Uygulamalara ve Politikalara İlişkin Görüşler

Görüşler		Yön.	Öğrt.	f	Top. f	%
Olumlu (+)	Farklılıklar okulumuzda doğal ve olumlu olarak karşılanmaktadır	8	4	12		
	Farklılıklar desteklenmektedir.	10	4	14		
	Öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre davranılmaktadır.	8	3	11		
	Görevlendirme ve iş bölümünde farklılıklar dikkate alınmaktadır	6	2	8		
	Öğretmenlerin farklılıkları değerlendirilmektedir. Örneğin öğrencinin yaşadığı bir sorunla ilgili olarak sorunun özelliğine göre bazen öğrencinin hemşerisi, bazen aynı takımı tutan, bazen öğrenci ile aynı müzik enstrümanını çalan öğretmenle iletişim kurması desteklenmektedir	-	1	1	49	% 60
	Çalışma ekipleri genelde farklı özelliklere ve yeterliklere sahip kişilerden oluşturulmaktadır	1	3	4		
Olumsuz (-)	Çalışanlara farklılıklarını ifade etme olanağı sunulmamaktadır	1	4	5		
	Farklılıklar görmezden gelinmekte, yok sayılmaktadır	1	3	4		
	Yöneticiler, sorun yaşamamak için farklı görüşteki kişilerden oluşan ekipler oluşturmamaktadır.	2	5	7		
	Yöneticiler farklılıklara benmerkezci klasik yaklaşım sergilemektedir	-	1	1	32	% 40
	Yöneticiler farklılıkları önemsediklerini ifade etmekte, ancak pratikte bunu göstermemektedir.	-	1	1		
	Yöneticiler farklı olanların kendilerine okulu yönetme güçlüğü yaşadığını düşünür ve onları bastırırlar	-	1	1		

Tablo 5. Devamı

Görüşler		Yön.	Öğrt.	f	Top. f	%
Olumsuz (-)	Bazen bölge ve etnisite bakımından ayrımcılık yapılmaktadır	-	2	2		
	Mevzuat eğitim çalışanlarını benzeştirmekte, farklılıkları sınırlandırmaktadır.	1	-	1		
	Okula yeni gelenler, okulun hakim ortak kültürüne ve benzerliklere uyum zorunluluğu hisseder.	2	2	4	32	% 40
	Yöneticiler kendileri gibi düşünen ve davrananlara daha yakın durmaktadırlar.	1	3	4		
	Okullar farklılıklara göre değil, mevzuata göre yönetilir	2	-	2		

Tablo 5'te görüldüğü gibi yöneticiler ve öğretmenler, liselerde farklılıklara yönelik olumlu ve olumsuz yönetsel uygulamaların ve politikaların olduğu görüşündedirler. Farklılıklara yönelik olumlu yönetsel uygulamalara örnek olarak; farklılıkların doğal ve olumlu karşılanarak desteklendiği, öğretmenlere yaklaşımda bireysel özelliklerinin dikkate alındığı ve çalışma gruplarının genelde farklı özelliklere ve yeterliklere sahip kişilerden oluşturulduğu görüşleri ön plana çıkmıştır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu bu olumlu görüşleri paylaşırken, öğretmenlerin küçük bir kısmı aynı görüşleri belirtmiştir.

Tabloda görüldüğü gibi, yönetici ve öğretmenler liselerde çalışanların farklılıklarına yönelik olumsuz yönetsel eylem ve uygulamaların da mevcut olduğu görüşündedirler. Farklılıklara yönelik olarak daha çok şu olumsuz yönetsel uygulamalar belirtilmiştir: "Çalışanlara farklılıklarını ifade etme olanağı sunulmamaktadır (A8, Ö1, Ö5, Ö6, Ö11). Yöneticiler, sorun yaşamamak için çalışma ekipleri ve takımlarını genelde benzer özelliklere sahip kişilerden oluşturmaktadır (Ö7). Yöneticiler farklı olanların kendilerine okulu yönetme gücünü yaşattığını düşünür ve onları bastırırlar. Yöneticiler kendileri gibi düşünen ve davrananlara daha yakın durmaktadırlar (A8, Ö1, Ö6, Ö11)". Bu olumsuz yönetsel yaklaşımları ifade edenlerin çoğunluğu öğretmenlerdir. Aşağıda katılımcıların liselerde farklılıklara ilişkin yönetsel politikalar ve uygulamalar konusunda belirttiği olumlu ve olumsuz görüşleri yansıtan örnekler verilmiştir:

"Okulumuzda çalışanların ve öğretmenlerin farklı yönleri dikkate alınmaktadır. Mesela işbölümü yapılırken fiziksel güç ve efor gerektiren görevler kadınlara değil, erkek öğretmenlere verilmektedir. Bu doğaldır ve böyle olmalıdır. Örneğin öğrencinin yaşadığı bir sorunla ilgili olarak sorunun özelliğine göre bazen öğrencinin hemşerisi, bazen aynı takımı tutan, bazen öğrenci ile aynı müzik enstrümanını çalan öğretmenle iletişim kurması desteklenmektedir (Ö9)".

"Görev yaptığım lisede müdür farklılıklara saygı duyduğunu ifade etmekte, ancak farklı davranmamaktadır. Zaten genelde insanlar bu tür konularda konuşurken süslü cümlelerle güzel konuşur ama çoğu konuştukları gibi davranmaz. Samimiyet sorunumuz var. Bazen olayların yaşandığı bölgeden gelenlere ya da farklı etnik kökenden olanlara ayrımcılık yapılmaktadır (Ö4)".

Ayrıca bazı yöneticiler ve öğretmenler, mevzuatın çalışanları benzeştirdiği, okulların mevzuata göre yönetildiği, mevzuata göre farklılıkların yönetsel karar ve eylemlerde dikkate alınamayacağı görüşünü paylaşmışlardır.

Tartışma ve Sonuç

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin liselerde çalışanların farklılıklarına ilişkin algıları genelde olumludur. Katılımcılar liselerde çalışanların farklılıklarını büyük oranda doğal, olumlu ve zenginlik olarak görmektedirler. Genelde farklılıklara olumlu yaklaşım iki nedene dayandırılmaktadır. Farklılıklar öncelikle insani boyutta doğal karşılanmakta, ayrıca bireysel ve örgütsel gelişim açısından zorunlu ve gerekli görülmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalarda örgütlerdeki işgücü farklılıklarının hızlı bireysel ve örgütsel öğrenme ve gelişim sağladığı ortaya konmuştur (Gentile, 1994; Schermerhon vd., 2000; Speechley ve Wheatley, 2001; Ashkanasy vd., 2002; Richard vd., 2003; Guillaume vd., 2014; Mor Barak, 2014). Gerçekten katı cemaat kalıpları içinde herkesin aynılaştığı, ötekinin dışlandığı homojen toplumsal formasyonlar içinde bilim, sanat, ekonomi, iletişim gibi alanlarda gelişme dinamiği görülmesi beklenemez.

Sayıları az da olsa bazı yönetici ve öğretmenler farklılıkları okul açısından bir tehdit olarak görmektedirler. Bu görüşü savunanlara göre "*öğretmenler farklılıklarını kendi dünyalarında yaşamalı, görev alanına yansıtılmamalıdır*". Bunlardan bazıları farklılıklara ilişkin tehdit algılarını Türkiye'nin kendine özgü özel koşullarına dayandırmaktadırlar. Değişik sosyo-politik ve kültürel alanlarda da dillendirilen bu görüşün dünyadaki standartlardan farklı bir işleyiş için kılıf haline gelme riskini barındırdığı söylenebilir. Teorik olarak ve başka ülkeler için olağan ve olumlu görülen uygulamaların Türkiye pratiklerinde sakıncalı görülmesi evrensel standartlara erişme önünde zihinlerde bir engel paranoyaya dönüşme riski vardır.

Araştırmada ulaşılan bulguya göre yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakını farklılıkları doğal, olumlu ve zenginlik olarak görürken; farklılıkların baskın olduğu okulda görev yapmayı tercih edenlerin sayısı azalmaktadır. Bu sonuç göstermektedir ki okullarda farklı özelliklere sahip çalışanların olması teorik olarak doğru kabul edilir ve savunulurken, pratikte yaratabileceği olumsuz sorunlarla karşılaşma kaygısı yüzünden bu durum tercih edilmemektedir.

Bu araştırmada yönetici ve öğretmenlerin büyük çoğunlukla farklılıkların bireysel ve örgütsel avantajlar sunduğu görüşünü paylaştıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların potansiyel yararları konusundaki görüşleri; *farklılıkların sorunlara alternatif çözümler üretme potansiyelini artıracacağı, bunun bireysel ve örgütsel gelişme sağlayacağı, sinerji yaratacağı ve hoşgörü kültürünün gelişmesine katkı sağlayacağı* konularına odaklanmaktadır. Bu bulgu, çeşitli araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir (van Knippenberg ve Schippers, 2007; McKay vd., 2008; Avery ve McKay, 2010; Brodbeck vd., 2011; Brannan ve Priola, 2012; European Commission, 2013; Guillaume vd., 2014).

Örgütlerde işgücü farklılıklarının potansiyel yararlarını ortaya koyan araştırmalar alanyazında önemli yer tutmaktadır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir: En iyi yetenekleri örgüte çekme ve örgüt içinde tutma (Laçınler, 1997; McMahan vd., 1998, s. 198; Gilbert ve Ivancevich, 2001; Brannan ve Priola, 2012; Mor Barak, 2014); örgütün rekabet gücünü artırma (Redding, 1982; Thomas ve Ely, 1999; Brodbeck vd., 2011); hızlı bireysel ve örgütsel öğrenme, yüksek düzeyde yaratıcılık ve yenileşme (Gentile, 1994; Speechley ve Wheatley, 2001; Richard vd., 2003; Schermerhon vd., 2000; Sarayönlü, 2003; Avery ve McKay, 2010); yüksek moral ve artan işdoymu (Gilbert ve Stead, 1999; Von Bergen vd., 2000; Maldonado, Dreachslin, Dansky, Souza ve Gatto, 2002; Guillaume vd., 2014); sorunlara alternatif çözümler üretme ve örgütsel esneklik (Nemeth, 1986; Cox, 1992; Walton, 1994; Richard, 2000; Brown vd., 2012); çevresel değişime daha hızlı tepki gösterme ve daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanma (Cox ve Blake, 1991; Romano, 1995; Collins, 1996; McMahan vd., 1998; Carge, Cao ve Lahenay, 2003); halkla iyi ilişkiler geliştirme ve olumlu örgütsel imaj (Speechley ve Wheatley, 2001); sinerji ve örgütsel etkililik (Adler, 1991; Muter, 1999; Thomas ve Ely, 1999; Schermerhon vd., 2000; Mollica, 2003; Avery ve McKay, 2010).

Farklı insanlar; farklı kültürleri, kişilik özelliklerini ve yeteneklerini de okula taşırlar. Bu farklılıkların çalışanları ve okulu zenginleştirilmesi, dinamizm ve gelişme sağlaması, 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 sağlaması, dünyaya ve olaylara başkasının gözünden bakma (empati kurma) olanağı sunması, önyargıların kırılmasına katkı sağlaması ve bunun yaşanan ilişkilere zenginlik katması beklenir (Brown vd., 2012). 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 (McKay vd., 2008'den aktaran Memduhoğlu, 2011b).

Okullarda çalışanların farklılıklarının potansiyel sakıncaları konusundaki görüşler ise; *farklılıkların anlaşmazlıklara, gruplaşmalara ve çatışmalara neden olduğu, dolayısıyla farklılıkların çok olduğu okulları yönetmenin zor olduğu* konularına odaklanmaktadır. Başka araştırmacılar da, örgütlerde artan farklılıkların yarattığı olumsuzlukları ortaya koymuştur. Örgütlerde farklılıkların iyi yönetilememesi durumunda yarattığı olumsuzluklardan bazıları; hayal kırıklığı ve stres (Loosemore ve Lee, 2002'den aktaran Balay ve Sağlam, 2004; European Commission, 2013); örgütsel bağlılığın azalması (Cox, 1992; Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992); fikir ayrılıkları ve yanlış anlamalardan kaynaklanan örgüt içi iletişim zorlukları (Milliken ve Martins, 1996; Fiedler, 1966 aktaran Laçınler, 1997; Mor Barak, 2014); çalışanlar arasında gruplaşma ve çatılmaların artması (Martins, Miliken, Wiesenfeld ve Salgado, 2003; Pelled vd., 1999'dan aktaran Richard vd., 2003); ayrımcılık ve kayırmacılık (Ball ve Culloch, 1990; Sarayönlü, 2003; Brannan ve Priola, 2012) şeklinde sıralanabilir.

Farklılıkların okullar açısından bazı potansiyel sakıncalar ve riskler taşıdığı inkar edilemez. Özellikle anlaşmazlık, gruplaşma, 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 (Memduhoğlu, 2011b; Lau Chin ve Trimble, 2014).

Bu araştırmada liselerde farklılıklara yönelik hem olumlu, hem de olumsuz yönetsel uygulamaların ve politikaların olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre, farklılıkların doğal ve olumlu karşılanarak desteklendiği, öğretmenlere yaklaşımda bireysel özelliklerinin dikkate alındığı ve genelde çalışma gruplarının farklı özelliklere ve yeterliklere sahip kişilerden oluşturulduğu görüşleri ön plana çıkmıştır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu, öğretmenlerin ise bir kısmı bu görüşleri paylaşmıştır.

Liselerde farklılıklara ilişkin algıların, potansiyel yararları ve sakıncaları konusundaki görüşlerin ve tercihlerin; yönetsel karar ve uygulamaları etkilemesi kaçınılmazdır. Bu araştırmada da yöneticiler ve öğretmenler, liselerde farklılıklara yönelik olumlu ve olumsuz yönetsel uygulamaların ve politikaların olduğu görüşünü paylaşmışlardır. Yöneticiler bu konuda farklılıklara yönelik yönetsel karar ve uygulamaların olumlu olduğu kanaatindedirler. Görevlendirmelerde ve iş bölümünde farklılıkların dikkate alındığı, farklılıkların yok sayılmayarak ve olumlu karşılanarak desteklendiği ve değerlendirildiği, öğretmenlere yaklaşımlarda bireysel özellik ve durumlarının dikkate alındığı ve öğretmenlerin farklılıklarını ifade olanağının sunulduğu görüşündedirler. Ancak öğretmenlerin bu konuda aynı görüşte olmadığı görülmektedir. Öğretmenlere göre liselerde çalışanlara farklılıklarını ifade etme olanağı sunulmamakta, yöneticiler farklı olanların kendilerine okulu yönetme güçlüğü yaşattığını düşünmekte, onları bastırmakta, sorun yaşamamak için çalışma ekipleri ve takımlarını genelde benzer özelliklere sahip kişilerden oluşturmaktadır. Dolayısıyla farklılıklar yöneticiler tarafından doğal karşılanıyor gibi görünse de, söylemin dip akıntılarında bazen gizli bazen de açık ekarte edilme çabası olduğu söylenebilir.

Araştırmada ulaşılan bulgulara göre görüşlerin %76'sı farklılıkların yararlı oluşu ve çalışanlar ile okullar açısından avantajlar sunduğu şeklindedir. Buna karşın okullarda farklılıklara yönelik politika ve uygulamaların olumlu olduğu şeklindeki görüşler ise % 60 dolayındadır. Bu da farklılıkların teorik olarak yararlı ve olumlu görülmesine karşın, bunlara yönelik olumlu yönetsel politika ve uygulamaların aynı oranda olumlu olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Araştırmaya göre yöneticilerin bir kısmı farklılıkların baskın olduğu okullarda çalışmak istemediğini ortaya koymuştur. Bunun temel nedeni olarak da farklılıkları yönetmenin zorluğunu göstermişlerdir. Benzer şekilde okul yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada, görüşme yapılan yöneticilerin bazıları, farklı kültürel ve demografik arka plandan gelenlerin oluşturduğu bir gruba /takımı yönetmenin daha zor olduğunu ve bu nedenle takımların benzer özelliklere sahip kimselerden oluşturulması gerektiğini savunmuşlardır (Sarayönlü, 2003, s. 58). Gerçekten grup içindeki farklılıklardan dolayı yanlış anlamalar artabilir, fikir ayrılıkları doğabilir ve insanlar grup arkadaşlarından huzursuz olabilirler. Bunun sonucu olarak, karar alma mekanizması daha zor ve zaman alıcı bir şekilde işleyebilir. Böylece kültürel heterojenlik içeren grupların yönetimi, homojen gruplara göre daha zor olur (Fiedler, 1966'dan aktaran Laçınler, 1997; Powell, 2011).

Bu araştırmada bazı yöneticiler ve öğretmenler, mevzuatın çalışanları benzeştirdiği, okulların mevzuata göre yönetildiği, mevzuata göre farklılıkların yönetsel karar ve eylemlerde dikkate alınamayacağı görüşünü paylaşmışlardır. Bu yaklaşım, mevzuatı tabulaştıran klasik yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Oysa düzenlemelerin de bir mantığı vardır ve temel amaç toplumun, örgütün, çalışanların ve diğer paydaşların yararındır. Bireysel ve örgütsel gelişim ve yarara aykırı benzeştirmeye yönelik yönetsel eylem ve uygulamalarda mevzuat bahanesine sığınmanın, günümüz insan merkezli yönetim anlayışına aykırı olduğu söylenebilir.

Toplumlarda yaygın olan farklılıklar, duyuşsal ve düşünsel olarak diğerini ekarte ederek sindirme veya ötekinin varlığına saygı göstererek bir arada yaşama ikilemini gündeme getirmektedir (Parekh, 2002). Medina (2003) farklılığı bir sorun olarak yorumlama tavrını, bizi başkalarıyla yakınlaştıran benzerliklere karşı bir körlük olarak açıklamaktadır. Aslında aynı olmak ya da benzeştirmek yaygın ve güçlü bir eğilimdir. Bunun nedenlerinden biri de benzerliğin, liderlere aslında gerçekçi olmayan bir güven duygusu vermesidir. Kişiler lider gibi düşündükleri, onun gibi yaptıkları, onun gibi konuştukları, onu örnek gösterdikleri ve onun gibi giyindiklerinde lider, kendisini onayladıklarını sanır. Aslında onlar liderin duyması gerekenleri değil, duymak istediklerini söylüyorlardır. Dolayısıyla aslında lider, yapay bir ahenk, uyum ve düzen elde eder ancak; yaratıcılık, sinerji, birlik veya güvenlik sağlayamaz (Memduhoğlu, 2007). Artık aynı olmanın beraberlik olmadığı, tek örnek olmanın birlik olmadığı düşüncesi gittikçe tüm sektörlerde daha çok kabul görmektedir (Martins vd., 2003).

Pucik, Hanada, Filfield ve Patterson (1989) ile Earley (1993), kolektivist kültürlerin insanların yalnız ya da grup dışında çalışmak yerine grup içinde çalışmaktan tatmin duydukları; bireyselci kültürlerde ise tek başına çalışmanın performansı artırdığı sonucuna varılmıştır (aktaran Pavett ve Morris, 1995). Bu bağlamda bireysellik yerine grup anlayışının ve yardımlaşma duygusunun daha egemen olduğu Türk toplumunda da insanların yalnız ya da benzerleriyle çalışmak yerine farklılık karakteristikleri gösteren grup içinde kolektif çalışmalarının iş doyumlarını artıracığı çıkarımında bulunulabilir.

Anadolu toprakları tarih boyunca farklı medeniyetlere ve toplumlara ev sahipliği yapmış, dolayısıyla farklılıklarla yoğrulmuştur. Bu tarihsel miras, küreselleşmenin de etkisiyle Türkiye'de demografik ve sosyo-kültürel açıdan farklılıkları barındıran bir toplumsal kompozisyon yaratmıştır. Bu farklılıklar, belirtildiği gibi kimi zaman sorun yaratmakta, kimi zaman da zenginlik kaynağı oluşturmaktadır. Diğer alanlarda olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de çalışanlara ilişkin farklılıkların sorun mu yaratacağı yoksa zenginlik mi oluşturacağı; önemli ölçüde bu farklılıkların nasıl algılandığına ve onlara nasıl yaklaşıldığına bağlıdır.

Farklı yetişme koşullarından ve kültürel arka planlardan gelen insanlar kendileri olma özgürlüklerine sahip olmak ve bunu kullanmak isterler. Farklı olmak; her insanın kendine özgü bakış açısı, ilkeler bütünü, güçlü ve zayıf yanları ve insanlararası ilişkileri olması anlamına gelir. Bu farklı özellikler herkes için ayrı niteliktedir ve kişiyle özdeşleşmiş bir yapıdadır. Kişi alışma ortamında sahip olduğu niteliklerinden vazgeçmeden, ancak diğer insanların niteliklerine de saygı göstererek farklı olmayı sürdürür. Bu açıdan farklılık, örgütler için hem bir avantaj hem de sorun çıkarıcı bir olgu olarak kendini gösterir (Memduhoğlu, 2011a).

Okullarda da çalışanlara ilişkin farklılıkların sorun mu yaratacağı yoksa zenginlik mi oluşturacağı; önemli ölçüde bu farklılıkların nasıl algılandığına ve onlara nasıl yaklaşıldığına bağlıdır. Eğitimin amacı, bireyler arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmak ve tek tip insanlar yetiştirmek değil, çeşitlilik içinde bütünlüğü ve ahengi sağlamaktır (Yılman, 2006'dan aktaran Güleş, 2012). Bu amaca ulaşmanın yolu, okullarda farklılıkları dikkate alan bir yönetim anlayışının (Lauring ve Selmer, 2012) ve demokratik okulun (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010) tesis edilmesinden geçer. Bunun için okullarda çalışanların farklılıklarının öncelikle farkında olunması, bu farklılıkların bir zenginlik olarak görülmesi, yönetsel eylem ve uygulamalarda farklılıkların göz önünde bulundurulması; farklılıkların bir çatışma kaynağı olmaktan çıkarılıp sunduğu avantajlardan yararlanılmasını, yarattığı sakıncaların savuşturulmasını kolaylaştıracaktır.

Kaynakça

- Adler, N. J. (1991). *International dimensions of organizational behavior*. Boston, MA: PWS-KENT.
- Ağırdır, B. (2008). *Kürtler ve kürt sorunu*. <http://www.konda.com.tr/html/dosyalar/kurtler.pdf> adresinden erişildi.
- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. ve Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3), 307-338.
- Avery, D. R. ve McKay, P. F. (2010). Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 227-252.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 32-46.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ball, D. A. ve Culloch, W. H. (1990). *International business*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis*. Glencoe, IL: The Free Press.
- Bhadury, H., Mighty, E. J. ve Damar, H. (2000). Maximizing workforce diversity in project teams: A network flow approach. *The International Journal of Management Science*, 28(2), 143-153.
- Brannan, M. J. ve Priola, V. (2012). Girls who do boys like they're girls? Exploring the role of gender in the junior management of contemporary service work. *gender. Work and Organization*, 19, 119-141.
- Brodbeck, F. C., Guillaume, Y. R. F. ve Lee, N. (2011). Diversity as a multilevel construct: The combined effects of dissimilarity, group diversity, and societal status on learning performance in work groups. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42, 1198-1218.
- Brown, F., Hunter, R. C. ve Donahoo, S. (2012). *Diversity in schools*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Clarge, S., Cao, G. ve Lahenay, B. (2003). Diversity management in organizational change towards a systemic framework. *Systems Research and Behavior Science*, 20(3), 231-242.
- Collins, D. (1996). New paradigms for change? Theories of organization and the organization of theories. *Journal of Organizational Change Management*, 9(4), 9-23.
- Cook, S., Selltiz, C., Jahoda, M. ve Deutsch, M. (1960). *Research methods in social relations*. New York.
- Cox, T. (1992). *Cultural diversity in organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cox, T. J. ve Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-55.
- Denis, J. L., Langley, A. ve Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179-215.
- Dinçer, B. ve Özaslan, M. (2004). *İlçelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması araştırması*. Ankara: DPT Yayınları.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayınları.
- Eryılmaz, B. (1990). *Osmanlı devletinde gayrimüslim tebaanın yönetimi*. İstanbul: Risale Yayınları.
- European Commission. (2013). Assessing diversity impact in business. http://ec.europa.eu/justice/events/hle-2013/files/assessing_diversity2013_en.pdf adresinden erişildi.
- Frankel, R. M. ve Devers, K. J. (2000). Study design in qualitative research-1: Developing questions and assessing resource needs. *Educ Health (Abingdon)*, 13(2), 251-261.
- Gentile, M. C. (1994). *Differences that work: Organizational excellence through diversity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gilbert, J. A. ve Ivanchevich, J. M. (2001). Effects of diversity management on attachment. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1331-1349.

- Gilbert, J. A ve Stead, B. A. (1999). Stigmatization revisited: Does diversity management make a difference in applicant succes?. *Group & Organization Management*, 24(2), 239-256.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., ... West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783-802.
- Güleş, H. (2012). Örgütlerde farklılıkların yönetimi: Okullara ilişkin bazı çıkarımlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 615-628.
- Güneş, A. (2005). Toplumsal bir zorunluluk: Bir arada yaşamak. *Fırat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 10(2), 89-103.
- Kaptan, S. (1991). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Rehber Yayınevi.
- Karasar, N. (1986). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kepekci, Y. ve Aslan, C. (2011). Ortaöğretim Türk edebiyatı ile dil ve anlatım ders kitaplarında insan hakları üzerine bir çözümleme. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 6(1), 476-494.
- Konda. (2006). *Toplumsal yapı araştırması*. http://www.konda.com.tr/html/dosyalar/ttya_tr.pdf adresinden erişildi.
- Laçınler, E. K. (1997). İnceleme: Farklılıkların ve benzerliklerin yönetimi. *HR Dergi*, 2.
- Lau Chin, J. ve Trimble, J. E. (2014). *Diversity and leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Lauring, J. ve Selmer, J. (2012). International language management and diversity climate in multicultural organizations. *International Business Review*, 21(2), 156-166.
- Loosemore, M. ve 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., Dreachlin, J. L., Dansky, K. H., Souza, G. ve 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. ve Salgado, S. R. (2003). Racioethnic divesity and group memebers' experiences: The role of the racioethnic divesity of the organizational context. *Group & Organization Management*, 28(1), 75-106.
- McKay, P. F., Avery, D. R. ve Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61, 349-374.
- McMahan, G. C., Bell, M. P. ve Virick, M. (1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8(3), 193-214.
- Medina, J. (2003). Identity trouble: Disidentification and the problem of difference. *Philosophy and Social Criticism*, 29(6), 655-680.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye'de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, küresel ve örgütsel bağlamda farklılıkları yönetme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Memduhoğlu, H. B. (2011a). Okullarda farklılıkların örgütsel doğurguları: Bir örnekölay inceleme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2), 115-138.
- Memduhoğlu, H. B. (2011b). Liselerde farklılıkların yönetimi: Bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 37-53.
- Memduhoğlu, H. B. (2012). Öğretmen, yönetici, denetmen ve öğretim üyelerinin görüşlerine göre Türkiye'de eğitim denetimi sorunsalı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(1), 135-156.
- Miles, M. B ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2. bs.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Milliken, F. J. ve Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational 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.
- Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (3. bs.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Morrison, M., Lumby, J. ve Sood, K. (2006). Diversity and diversity management: Messages from recent research. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 277-295.
- Muter, Ş. (1999). Endüstri ilişkilerinde kültürel etkenler ve sendikaların yeni rolü. <http://www.tisk.org.tr/isvederg/temm2000/endustr.htm> adresinden erişildi.
- Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93(1), 23-32.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Neuman, W. L. (2007). *Basics of social research: Quantitative and qualitative approaches* (2. bs.). Boston: Allyn and Bacon.
- Parekh, B. (2002). *Rethinking multiculturalism: Cultural diversity and political theory*. London: MacMillan.
- Pavett, C. ve Morris, T. (1995). Management styles within a multinational corporation; a five country competitive study. *Human Relations*, 48(10), 1171-1191.
- Powell, G. N. (2011). *Managing a diverse workforce: Learning activities* (3. bs.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Redding, S. G. (1982). Cultural effects on the marketing process in Southeast Asia. *Journal of Market Research Society*, 24(19), 98-114.
- 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. ve Dwyer, S. (2003). Employing an innovation strategy in racially diverse workforces. *Group and Organization Management*, 28(1), 107-126.
- Romano, C. (1995). Managing change, diversity and emotions. *Management Review*, 84(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. ve Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior* (7. bs.). New York: John Wiley & Sons.
- Speechley, C. ve Wheatley, R. (2001). *Developing a culture for diversity in a week*. London: HodCER & Stoughton.
- Şişman, M. (2006, 4-5 Kasım). Eğitimde demokrasi ve sosyal adalet: Türkiye eğitim sisteminin değişmeyen miti. *Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Bildiriler Kitabı* içinde (Yayın No: 16, ss. 291-305). Ankara: Eğitim-Bir-Sen Yayınları.
- Şişman, M., Güleş, H. ve Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 167-182.
- Tavşancıl, E. ve Aslan, E. A. (2001). *İçerik analizi ve uygulama örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Thomas, D. A. ve Ely, R. J. (1999). Farklılıklara önem kazandırmak: Çeşitliliği yönetmek için yeni bir paradigma. *İnsanları Yönetmek* (G. Bulut, Çev.) (s. 79-90). İstanbul: MESS Yayınları.
- Tsui, A., Egan, T. ve O'Reilly, C. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK]. (1960) 23 Ekim 1960 genel nüfus sayımı sonuçları. <http://kutuphane.tuik.gov.tr/pdf/0015137.pdf> adresinden erişildi.

- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitelikteki araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(24), 543-559.
- Ünver, G., Bümen, N. T. ve Başbay, M. (2010). Ortaöğretim alan öğretmenliği tezsiz yüksek lisans derslerine öğretim elemanı bakışı: Ege Üniversitesi örneği. *Eğitim ve Bilim*, 155(35), 63-77.
- van Knippenberg, D. ve Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541. doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085546
- Von Bergen C. V., Soper B. ve Foster T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management*, 31(2), 239-251.
- 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.
- Walton, S. J. (1994). *Cultural diversity in the workplace*. New York: Mirror Press.
- Watson, W. E., Kumar, K. ve 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. ve O'Reilly C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. B. Staw ve L. Cummings (Ed.). *Research in Organizational Behavior* içinde (Cilt 20, ss. 77-140). Greenwich, CT: JAI Press.
- Witt, J. C. (1986). Teachers' resistance to the use of school-based interventions. *Journal of School Psychology*, 24, 37-44.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: Kültürel zeka. *Kahramanmaraş Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16), 100-131.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.