

## Okul Müdürlerinin Farklılıkları Yönetme Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Onur Sait SADIK<sup>1</sup>, Hakan SARICA<sup>1</sup>, Zafer AZAKLI<sup>1</sup>, Muhammet Kamil KAVAK<sup>1</sup>,  
Mehmet Ali ALAGÖZ<sup>1</sup>, Hümeýra ALAGÖZ<sup>1</sup>, Necmettin TÜRKMEN<sup>1</sup>, Selman ÇOBAN<sup>1</sup>,  
Gökhan ULUTAŞ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), Türkiye,

sadikonur@hotmail.com

(Received: 14 January 2025, Accepted: 21 January 2025)

(2nd International Conference on Modern and Advanced Research ICMAR 2025, January 15-16, 2025)

**ATIF/REFERENCE:** Sadık, O. S., Sarıca, H., Azaklı, Z., Kavak, M. K., Alagöz, M. A., Alagöz, H., Türkmen, N., Çoban S. & Ulutaş, G. (2025). Okul Müdürlerinin Farklılıkları Yönetme Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *International Journal of Advanced Natural Sciences and Engineering Researches*, 9(1), 57-63.

**Özet-**Okul müdürlerinin sahip oldukları farklılıkları yönetme yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini, Kocaeli ilinde bulunan resmi okulöncesi, ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen toplam 305 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler kullanılmıştır. Bu değerlerin tespitiyle okul yönetiminin farklılıkları yönetme yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin sahip oldukları farklılıkları yönetme yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının orta düzeyde, farklılıkları fark etme ve farklılıkları kabul etme yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının orta düzeyde, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının ise düşük düzeyde olduğu sonuçlarına varılmıştır. Eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin yeterliklerinin artırılması kritik öneme sahiptir. Eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimi ile öğretmenlerin tüm yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve eğitim öğretim faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamak mümkündür. Okul müdürlerinin farklılıkları fark etme, kabul etme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanmaya ilişkin beceri ve tutumlarının geliştirilmesine yönelik programlar hazırlanabilir. Eğitim sisteminde farklılıkların benimsenmesine yönelik eğitim politikalarına yön verecek uygulamalara yer verilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılıkları Fark Etme, Farklılıkları Kabul Etme, Farklılıkları Yönetme, Farklılıklardan Yararlanma, Farklılıkların Yönetimi.

### I. GİRİŞ

Sosyal, politik ve ekonomik yaşamdaki değişimler ve küreselleşme olgusu ile birlikte göç hareketlerinin artması birçok ülkede nüfus yapısı ve demografisinde önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Bu değişimle farklı özelliklere sahip bireylerin birlikte yaşam sürdürdüğü bir toplum yapısı

ortaya çıkmıştır. Bu durum iş dünyasına da yansımış, örgütlerde farklı özelliklere sahip çalışanlarla karşılaşmanın daha olası bir hale geldiği görülmüştür (Gilbert, vd.1999). Örgütlerde farklı özelliklere sahip çalışanların varlığı, farklılıkların yönetilmesinin ele alınması gerektiğini ortaya koymuş ve farklılıkların yönetimi kavramı örgütsel hedeflere ulaşmada temel bir gereklilik haline gelmiştir (Ekşi vd. 2016).

Farklılıkların yönetimi, temelde bireysel farklılıkların kabul edilmesinden hareketle ortaya çıkmış; tüm çalışanları kapsamayı, herkese eşit fırsatlar yaratmakla birlikte, çalışanların sahip oldukları cinsiyet, yaş, etnik köken, din, dil, ırk, kültür, fiziksel özellikler, felsefi düşünce, siyasi görüş, eğitim düzeyi, ekonomik durum, dünyayı algılama biçimi vb. farklılıklara saygı duymayı ve farklılıkların, bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini esas almaktadır (Çako, 2012; Memduhoğlu, 2011). Farklılıkların yönetimi, daha iyi işleyen bir örgüt yönetim sisteminin kurulması açısından önemlidir (Pless & Maak, 2004). Örgütteki tüm çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmayı ve farklılıklardan yararlanılarak örgütsel amaçlara ulaşmayı hedefleyen kapsamlı bir yönetim felsefesidir (Jabbour vd. 2011). Bu felsefe, çalışanların tüm yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve örgütsel amaçlara katkı sağlayacak şekilde geliştirilmesini amaçlamaktadır (Shen vd. 2009). Bu noktada örgüt yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir (Trittin ve Schoeneborn, 2017). Örgüt yöneticileri, çalışanların farklılıklarını bir zenginlik olarak görmeli ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi bağlamında bunları etkili bir şekilde kullanabilmelidir (Coleman, 2012). Böylece örgütü oluşturan her bireyin potansiyel gücünden en yüksek düzeyde yararlanılmış olur (Campbell, 2000; Lysova vd. 2019). Alanyazında yapılan araştırmalarda farklılıkların etkili yönetiminin çalışanların performansını artırdığı, çalışanlar arası iletişimi ve işbirliğini güçlendirdiği, yüksek düzeyde yaratıcılık ve yenileşmeyi sağladığına ilişkin sonuçlara varılmıştır (McMahan vd. 1998; Von Bergen vd. 2000; Mollica, 2003).

Eğitim örgütleri olarak okullar, birçok farklı özelliğe sahip öğretmenleri bünyesinde barındırmaktadır (Bryan, 2010). Demografik, sosyal, kültürel ve bireysel farklılığın doğal ve yaygın olması, farklı özelliklere sahip çalışanların bir arada olmasının diğer alanlarda olduğu gibi eğitim örgütlerinde de önemli olduğu ve başarılı biçimde yönetilmesi gereğini ortaya koymaktadır (Lorbiecki & Jack, 2000). Bu nedenle okulların etkili ve verimli yönetiminde okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterlikleri büyük önem taşımaktadır (Young vd. 2010). Nitekim birçok farklı özelliklere sahip bireyin bir araya geldiği okul, karşılıklı saygının, uyumun ve hoşgörünün sağlanmasında bir model olarak gösterilmektedir (Balyer & Gündüz, 2010). McLeod ve diğerlerine (1996) göre, farklılıkların başarılı yönetimi çalışanlara ve örgütün geneline birçok avantaj sağlamaktadır. Çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmayı, yenilikçiliği ve yaratıcılığı geliştirmeyi, aynı zamanda örgüt içi kültürel değerlerin ve imajın güçlenmesini sağlamaktadır (Basset-Jones, 2005; Keil vd. 2007). Farklılıkların yönetimi ile öğretmenlerin tüm yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve eğitim öğretim faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamak mümkündür. Bu nedenle sosyal, politik ve ekonomik yaşamdaki değişimler ve küreselleşme ile birlikte karmaşık bir yapıya kavuşan okullarda farklılıkların yönetilebilmesi kritik bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda çalışmada “Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterlikleri ne düzeydedir?” sorusuna cevap aranmıştır. Okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi alanyazına sağlayacağı teorik katkının yanında; farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi yönünde okul müdürlerinde farkındalık yaratması açısından önemli görülmektedir. Yanı sıra araştırma sonuçlarının okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterliklerine ilişkin bilgi ve becerilere sahip olmalarında ve bu yönde tutum ve davranış geliştirmelerinde teşvik edici olacağı gibi farklılıkları yönetme yeterliklerine sahip olmaya ilişkin okul müdürü davranışlarını düzenlemeye dair eğitim politikalarına yön verecek uygulamalara veri sağlaması açısından önemli görülmektedir.

## II. YÖNTEM

### A. Araştırmanın Modeli

Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geniş örneklem ile yürütülecek herhangi bir konu ya da durum hakkında katılımcıların genel olarak görüşlerinin ve ilgi, beceri, tutum gibi özelliklerinin betimlenmesini amaçlayan araştırma modelidir (Balcı,

2006). Bu araştırmada okul m¼d¼rlerinin sahip oldukları farklılıkları yönetme yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri hakkında bilgi edinilmesi amaçlanmıştır.

### B. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini, 2024-2025 eğitim öğretim yılında Kocaeli ilinde görev yapan 26.032 öğretmen oluşturmuştur. Örneklem evreni temsil edecek şekilde basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi, araştırma örnekleminin araştırmaya katılmak üzere rastgele evrenden eşit seçilme olasılığı ile seçildiği bir örnekleme yöntemidir (Singh, 2003). Bu kapsamda Kocaeli ilinde görev yapan öğretmenlerden gönüllü olanlar örnekleme dâhil edilmiştir. Araştırmanın örnekleme 305 öğretmenden oluşmuştur. Örnekleme yer alan öğretmenlerin demografik bilgilerinin dağılımı Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Örnekleme Yer Alan Öğretmenlerin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Demografik Değişken	Kategori	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	158	51.8
	Erkek	147	48.2
Yaş	21-30	30	9.8
	31-40	86	28.2
	41-50	136	44.6
	51 ve üstü	53	17.4
Öğrenim Durumu	Lisans	207	67.9
	Lisansüstü	98	32.1
Görev Yaptığı Okul Türü	Okulöncesi	41	13.4
	İlkokul	101	33.1
	Ortaokul	84	27.5
	Lise	79	26.0

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin 158’i (% 51.8) kadın, 147’si (% 48.2) erkek; 30’u (% 9.8) 21-30 yaş, 86’sı (% 28.2) 31-40 yaş, 136’sı (% 44.6) 41-50 yaş, 53’ü (% 17.4) 51 ve üstü yaş aralığındadır. Ayrıca öğretmenlerin 41’i (% 13.4) okulöncesi, 101’i (% 33.1) ilkokul, 84’ü (% 27.5) ortaokul ve 79’u (% 26.0) ise lise öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

### C. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, araştırmacı tarafından oluşturulan “Kişisel Bilgi Formu” ile Çetin ve Bozkurt Bostancı (2011) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlikleri Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Çetin ve Bozkurt Bostancı (2011) tarafından öğretmenlerden oluşan bir çalışma grubu üzerinde yapılan araştırma sonucunda geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı elde edilmiştir. Ölçek, “Farklılıkları Fark Etme”, “Farklılıkları Kabul Etme”, “Farklılıkları Yönetme” ve “Farklılıklardan Yararlanma” olmak üzere 4 alt boyut ve 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçek (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) ara sıra, (4) çoğunlukla ve (5) her zaman şeklinde beşli Likert tipinde oluşturulmuştur. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 115 en düşük puan 25’tir. Çetin ve Bozkurt Bostancı’nın (2011) ölçek geliştirme çalışmasında ölçeğin  $\chi^2$  değeri= 2,840, RMSEA= 0,086, IFI= 0,917, CFI=0,917 ve TLI= 0,904 uyum değerlerine sahip olduğu ve bu değerlerin model uyum indeksleri çerçevesinde iyi uyum değerleri içerisinde yer aldığı belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .87 olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışmada geliştirilen ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmacı tarafından oluşturulan “Kişisel Bilgi Formu” ile Çetin ve Bozkurt Bostancı (2011) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlikleri Ölçeği” nden oluşan veri toplama aracı öğretmenlere online anket platformu olan Google Drive üzerinden ulaştırılmıştır. Araştırma verileri öğretmenlerin gönüllük esasına göre verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilmiştir.

#### D. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 27.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Veri analizi süreci öncesinde veri seti hatalı ve kayıp veriler açısından incelenmiştir. Veri seti normallik dağılımı açısından incelenmiştir. Normallik varsayımı için standartlaştırılmış z puanı ile uç değer analizi yapılmıştır. Normallik dağılımının incelenmesinde aritmetik ortalama, mod, medyan değerleri, çarpıklık ve basıklık katsayıları belirlenmiştir. Veri setinin normallik varsayımını sağladığının anlaşılmasından sonra araştırma problemine ilişkin analizlerde verilerin aritmetik ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterliklerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasında 1.00-1.80 “çok düşük”, 1.81-2.60 “düşük”, 2.61-3.40 “orta düzey”, 3.41-4.20 “yüksek” ve 4.21-5.00 “çok yüksek” ölçütleri kullanılmıştır. Bu değerlerin belirlenmesi ile okul müdürlerinin sahip oldukları farklılıkları yönetme yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

### III. BULGULAR

Veri analizi öncesinde incelenen veri setinde hatalı ve kayıp değere rastlanmamıştır. Uç değer analizi için z puan değerleri incelenmiş, 28 verinin uç değer olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler veri setinden çıkarılmıştır. Bu kapsamda analizlere 305 veri ile devam edilmiştir. Uç değerlerin çıkarılmasıyla -3,04 ile 2.56 aralığında z puan değerleri elde edilmiştir. Z puan değerlendirmesinde örneklem büyüklüğü 100’ün üzerinde olduğu için  $\pm 3.29$  puan aralığı dikkate alınmıştır (Tabachnick & Fidell, 2012). Veri setinin normallik dağılımının incelenmesi ile elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin sırasıyla -.325 ile .204 ve -.462 ile -254 aralığında olduğu belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında olması veri setinin normal dağılıma sahip olduğunu ifade eder (Tabachnick & Fidell, 2012). Her bir alt boyut ve ölçeğin tamamı için aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerinin birbirine yakın olduğu belirlenmiştir. Verilerin aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerinin birbirlerine eşit ya da yakın olması veri setinin normal dağılıma sahip olduğunu işaret eder (Tabachnick & Fidell, 2012).

Analizler sonrasında veri setinin normallik varsayımını karşıladığı belirlenmiştir. Bu aşamadan sonra okul müdürlerinin sahip oldukları farklılıkları yönetme yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla betimsel istatistikler yapılmış ve sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Sahip Oldukları Farklılıkları Yönetme Yeterlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek/Boyut	Aritmetik Ortalama	Mod	Medyan
Farklılıkları Fark Etme	3.48	7.00	5.00
Farklılıkları Kabul Etme	3.25	3.00	4.00
Farklılıkları Yönetme	2.48	11.00	10.00
Farklılıklardan Yararlanma	2.41	7.00	6.00
Okul Yöneticilerinin Farklılıkları Yönetme Yeterliği	3.28	6.00	4.00

Tablo 2’de aritmetik ortalama, mod, medyan değerlerinin “Farklılıkları Fark Etme” alt boyutu için sırasıyla 3.48, 7.00 ve 5.00; “Farklılıkları Kabul Etme” alt boyutu için sırasıyla 3.25, 3.00 ve 4.00; “Farklılıkları Yönetme” alt boyutu için sırasıyla 2.60, 11.00 ve 10.00 ve “Farklılıklardan Yararlanma” alt boyutu için sırasıyla 3.01, 7.00 ve 6.00 olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin

sahip oldukları farklılıkları yönetme yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin orta düzeyde; farklılıkları fark etme ve farklılıkları kabul etme yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin orta düzeyde; ancak farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

#### IV. SONUÇ VE TARTIŞMA

Okul müdürlerinin sahip oldukları farklılıkları yönetme yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin sahip oldukları farklılıkları yönetme yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin orta düzeyde; farklılıkları fark etme ve farklılıkları kabul etme yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin orta düzeyde; ancak farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Alanyazında farklılıkların yönetimine ilişkin okul müdürlerinin yeterliklerine yönelik yapılan çalışmalarda çok çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Temel (2020) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin farklılıklardan yararlanma düzeyi hariç diğer boyutlarda çok yüksek; farklılıkların yönetimi yeterliklerine yönelik algı düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Yine Memduhoğlu ve Ayyürek'in (2014) farklılıkların yönetimi ile ilgili araştırmasında öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şahin Kılıçlar (2015) ise araştırmasında, okullarda farklılıkların avantaj olarak algılandığı, kabul ve saygı gördüğü, etkin bir şekilde yönetildiği sonucunu ortaya koyulmuştur. Çako (2012) ve Akman, (2018) okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterliklerinin orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

#### V. ÖNERİLER

Örgütlerde farklı özelliklere sahip çalışanların varlığı, farklılıkların yönetilmesinin ele alınması gerektiğini ortaya koymuş ve farklılıkların yönetimi kavramı örgütsel hedeflere ulaşmada temel bir gereklilik haline gelmiştir (Ekşi vd. 2016). Bu nedenle eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin yeterliliklerinin artırılması kritik öneme sahiptir. Eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimi ile öğretmenlerin tüm yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve eğitim öğretim faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesine katkı sağlanması mümkündür. Sosyal, politik ve ekonomik yaşamdaki değişimler ve küreselleşme ile birlikte karmaşık bir yapıya kavuşan okullarda farklılıkların yönetilebilmesi kritik bir öneme sahiptir. Bu noktada okul müdürlerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Okul müdürlerinin farklılıkları fark etme, kabul etme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanmaya ilişkin beceri ve tutumlarının geliştirilmesi gerekir. Bu bağlamda okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin tutum ve davranış geliştirmelerine yönelik eğitim programları hazırlanabilir. Eğitim sisteminde farklılıkların benimsenmesine yönelik eğitim politikalarına yön verecek uygulamalara yer verilebilir.

Okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterliklerine ilişkin yapılan bu araştırma nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Konunun derinlemesine incelenmesine imkân verecek nitel araştırmalar yapılması önerilir. Yanı sıra bu araştırmada okul müdürlerinin farklılık yönetme yeterlikleri öğretmen algıları doğrultusunda belirlenmiştir. Okul müdürlerinin görüşlerine göre belirlenmesine ilişkin nicel ve nitel çalışmalar yapılabilir. Ayrıca farklılıkların yönetimi kavramı ile farklı kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koyabilecek araştırmaların yapılması da alanyazına katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- Akman, Y. (2018). Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlikleri ile örgütsel adalet ilişkisinin incelenmesi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 611-626
- Balay, R. & Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği, *Burdur. SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 32-46. <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/39889/>
- Balcı, A. (2006). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Pegem Akademi.
- Balyer, A. & Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25 – 43.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.
- Bryan, A. (2010). Corporate multiculturalism, diversity management, and positive interculturalism in Irish schools and society. *Ir. Educ. Stud.* 29, 253–269. <https://doi.org/10.1080/03323315.2010.498566>
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: managing workplace initiative. *Acad. Manage. Perspect.* 14, 52–66. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468066>
- Coleman, M. (2012). Leadership and diversity. *Educ. Manage. Adm. Leadersh.* 40, 592–609. <https://doi.org/10.1177/1741143212451174>
- Çako, G. (2019). İlköğretim okullarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin farklılıkları yönetimi becerileri ile değişime dirençleri arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi]. *Trakya Üniversitesi*.
- Çetin, N. & Bozkurt Bostancı, A. (2011). İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumu. *Sakarya Üniversitesi Journal of Education*, 1(2), 6-15.
- Ekşi, H., Aksak, M., & Yaman, N. (2016). Öğretmenlerin okul yönetiminin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algılarının kişisel anlam profilleri ve kurum içindeki informal ilişkileri açısından incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44(44), 33-52. <https://doi.org/10.15285/maruaebd.286484>
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.
- Jabbour, C. J. C., Gordono, F. S., De Oliveira, J. H. C., Martinez, J. C., & Battistelle, R. A. G. (2011). Diversity management: challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equal. Divers. Incl.* 30, 58–74. <https://doi.org/10.1108/02610151111110072>
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Luthi, E., Matoba, K., Plett, A., & Von Unruh, K. (2007). *Diversity Manual*. E.T: 02.02.2017, <http://www.idmdiversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>.
- Lorbiecki, A. & Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management, *British Journal of Management*, 11 (3), 17–31.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: a multi-level review and integration. *J. Vocat. Behav.* 110, 374–389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- McMahan, G. C., Bell, M. P. & Virick, M. (1998). Strategic human resource management: employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 3(8), 193-214.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Liselerde farklılıkların yönetimi: bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 37-53.
- Memduhoğlu, H. B. ve Ayyürek, O. (2014). Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin görüşlerine göre anaokullarında farklılıkların yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 175-188.
- Mollica, K. A. (2003). The influence of diversity context on white men's and racial minorities reactions to disproportionate groups. *The Journal of Social Psychology*, 14 (4), 415-431.
- Shen, J., Chanda, A., D'netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *Int. J. Hum. Resour. Manage.* 20, 235–251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>
- Singh, S. (2003). Simple random sampling. In *advanced sampling theory with applications*. [link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-0789-4\\_2](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-0789-4_2)
- Şahin Kılıçlar, E. (2015). İlköğretim kurumlarında farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi]. *Gazi Üniversitesi, Ankara*.

Tabachnick B. G, & Fidell L. S. (2012). Using multivariate statistics. Person Education.  
<https://ebook.upgrisba.ac.id/ebook/komputer-informasi-referensi-umum/6th-edition-using-multivariate-statistics-pearson/download>

Temel, G. (2020). Okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi]. Uşak Üniversitesi, Uşak.

Trittin, H., & Schoeneborn, D. (2017). Diversity as polyphony: reconceptualizing diversity management from a communication-centered perspective. *J. Bus. Ethics* 144, 305–322. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2825-8>

Von Bergen C. V., Soper B. & Foster T. (2000). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management*, 3 (2), 112-137.

Young, B. L., Madsen, J., & Young, M. A. (2010). Implementing diversity plans: principals' perception of their ability to address diversity in their schools. *NASSP Bull.* 94, 135–157. <https://doi.org/10.1177/0192636510379901>