

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**BİLİM DALI**

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ**  
**VE KÜLTÜREL ZEKÂ İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Öznur RENGİ**

**KOCAELİ 2021**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**BİLİM DALI**

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ**  
**VE KÜLTÜREL ZEKÂ İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Öznur RENGİ**

**Prof. Dr. Soner POLAT**

**Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 29.01.2021/4**

**KOCAELİ 2021**

## ÖNSÖZ

Faydalı olması dileğiyle...

Tez danışmanım Prof. Dr. Soner POLAT'a, tez izleme komitesinde yer alarak katkı ve görüşleri ile desteklerini sunan Doç. Dr. Aynur KOLBURAN GEÇER ve Doç. Dr. Tuğba KONAKLI'ya teşekkür ederim.

Yaşamımın her alanında desteğini, samimiyetini ve nezaketini esirgemeyen; emeğe, özveriye, iyiliğe, güzele, doğruya, sanata, doğaya ve insanlığa sevgiyle selam durma konusunda ışık saçan Prof. Dr. Esmâ Buluş KIRIKKAYA'ya ve Prof. Dr. Nuray SUNGUR OAKLEY'e olağanca çoşkum ve sevgim ile teşekkür ederim.

Tüm yaşamım boyunca beni destekleyen ve desteklemeye de devam edecek olan, mutlu ve başarılı olmanın tek yolunun insanlığa yaraşır bir şekilde sevgiyle emek vermek olduğu düstürünü zihnime kazıyan Annem Kadriye RENGİ ve Babam Mustafa RENGİ'ye minnetle teşekkürlerimi sunarım. Kardeşlerim Çiğdem RENGİ ve Kemal RENGİ'ye, yeğenim Kağan Atalay KOÇ'a, ağabeyim Osman KOÇ'a, sevgili dostlarım Göktuğ Fridmar TOPOĞLU, Ayşegül ŞİMŞEK, Yunus ŞİMŞEK ve Dr. Sibel ÇELİKEL'e olağanca çoşkum ve sevgim ile teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

|                              |      |
|------------------------------|------|
| ÖNSÖZ.....                   | I    |
| İÇİNDEKİLER.....             | II   |
| ÖZET.....                    | VI   |
| ABSTRACT.....                | VII  |
| SİMGELER VE KISALTMALAR..... | VIII |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....        | IX   |
| TABLolar LİSTESİ.....        | X    |
| GİRİŞ.....                   | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

|  |    |
|--|----|
| 1.1. PROBLEM DURUMU.....               | 2  |
| 1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....           | 11 |
| 1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....           | 11 |
| 1.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI.....    | 17 |
| 1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIK LARI..... | 17 |
| 1.6. TANIM LAR.....                    | 17 |

### İKİNCİ BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

|  |    |
|--|----|
| 2.1. FARKLILIK KAVRAMI VE FARKLILIK LARIN YÖNETİMİ.....                              | 19 |
| 2.1.1. Farklılık Kavramı ve Boyutları.....   | 19 |
| 2.1.2. Farklılıkların Yönetimi ve Özellikleri.....                                   | 29 |
| 2.1.3. Farklılıkların Yönetiminde Yönetici Yeterlilikleri.....                       | 35 |
| 2.1.4. Farklılıkların Yönetiminde Uygulamalar.....                                   | 40 |
| 2.2. KÜLTÜREL ZEKÂ ve BOYUT LARI.....  | 45 |
| 2.2.1. Kültürel Zekâ ve Özellikleri.....   | 45 |
| 2.2.2. Kültürel Zekâ Boyutları.....  | 53 |
| 2.3. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE FARKLILIK LARIN YÖNETİMİ VE KÜLTÜREL ZEKÂ İLE İLİŞKİSİ..... | 58 |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### YÖNTEM

|  |    |
|--|----|
| 3.1. ARAŞTIRMA DESENİ.....                                       | 71 |
| 3.1.1. Araştırmanın Nicel Boyutu.....                            | 72 |
| 3.1.2. Araştırmanın Nitel Boyutu.....                            | 72 |
| 3.2. EVREN-ÇALIŞMA GRUBU.....                                    | 72 |
| 3.2.1. Araştırmanın Nicel Boyutu İçin Evren-Örnekleme Grubu..... | 73 |
| 3.2.2. Araştırmanın Nitel Boyutu İçin Katılımcılar.....          | 76 |
| 3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇ LARI.....                                 | 78 |
| 3.3.1. Nicel Boyut İçin Veri Toplama Araçları.....               | 78 |
| 3.3.2. Nitel Boyut İçin Veri Toplama Araçları.....               | 87 |
| 3.4. VERİLERİN TOPLANMASI.....                                   | 89 |
| 3.4.1. Araştırmanın Nicel Verilerinin Toplanması.....            | 89 |
| 3.4.2. Araştırmanın Nitel Verilerinin Toplanması.....            | 89 |
| 3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....                                      | 90 |
| 3.5.1. Araştırmanın Nicel Verilerinin Analizi.....               | 90 |
| 3.5.1.1. Verilerin Analize Uygunluğu.....                        | 90 |
| 3.5.2. Araştırmanın Nitel Verilerinin Analizi.....               | 94 |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

|  |     |
|--|-----|
| 4.1. ARAŞTIRMANIN NİCEL ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR.....  | 96  |
| 4.1.1. Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Zekâ Düzeyi... 96                        |     |
| 4.1.2. Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Farklılıkları Yönetim Düzeyi.....                 | 97  |
| 4.1.3. Öğretmen Algısına Göre Kültürel Zekâ ve Farklılıkların Yönetimi Arasındaki İlişki.....        | 97  |
| 4.1.3.1. Kültürel Zekâ Alt Boyutları ve Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki İlişki..... | 100 |
| 4.2. ARAŞTIRMANIN NİTEL ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR.....  | 105 |
| 4.2.1. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kültürel Zekâlarıyla İlgili Görüşleri.....                | 105 |
| 4.2.1.1. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kültürel Zekâ Üstbilişleriyle İlgili Görüşleri.....     | 107 |
| 4.2.1.1.1. Kültürel Zekâ Üstbiliş Olumlu Göstergeler.....  | 107 |
| 4.2.1.1.1.1. Kültürel Farkındalık.....   | 107 |
| 4.2.1.1.1.2. Kültürel Planlama.....  | 108 |
| 4.2.1.1.1.3. Kültürel Yordama/Öngörü.....  | 109 |
| 4.2.1.1.2. Kültürel Zekâ Üstbiliş Olumsuz Göstergeler.....   | 109 |
| 4.2.1.1.2.1. Kültürel İnkâr.....   | 110 |
| 4.2.1.1.2.2. Kültürel Farkındalık Yetersizliği.....  | 110 |
| 4.2.1.1.2.3. Kültürel Savunma.....   | 111 |
| 4.2.1.2. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kültürel Zekâ Bilisleriyle İlgili Görüşleri .....       | 112 |
| 4.2.1.2.1. Kültürel Zekâ Bilis Olumlu Göstergeler.....   | 112 |
| 4.2.1.2.1.1. Kültürel Değer-Norm Bilgisi.....  | 113 |
| 4.2.1.2.1.2. Kültürel Sistemler Bilgisi.....   | 113 |
| 4.2.1.2.2. Kültürel Zekâ Bilis Olumsuz Göstergeler.....  | 114 |
| 4.2.1.2.2.1. Kültürel Sistemler Bilgisi Yetersizliği.....  | 114 |
| 4.2.1.2.2.2. Kültürel Değer/Norm Bilgisi Yetersizliği.....   | 115 |
| 4.2.1.3. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kültürel Zekâ Motivasyonları İle İlgili Görüşleri.....   | 115 |
| 4.2.1.3.1. Kültürel Zekâ Motivasyon Olumlu Göstergeler.....  | 116 |
| 4.2.1.3.1.1. Kültürel Amaç.....  | 116 |
| 4.2.1.3.1.2. Kültürel Özgüven.....   | 117 |
| 4.2.1.3.2. Kültürel Zekâ Motivasyon Olumsuz Göstergeler.....   | 118 |
| 4.2.1.3.2.1. Kültürel Özgüven Eksikliği.....   | 118 |
| 4.2.1.3.2.2. Kültürel İlgisizlik.....  | 119 |
| 4.2.1.4. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kültürel Zekâ Davranışlarıyla İlgili Görüşleri.....      | 120 |
| 4.2.1.4.1. Kültürel Zekâ Davranış Olumlu Göstergeler.....  | 120 |
| 4.2.1.4.1.1. Kültürel Sözel Davranışlar.....   | 120 |
| 4.2.1.4.1.2. Kültürel Sözsüz Davranışlar.....  | 121 |
| 4.2.1.4.2. Kültürel Zekâ Davranış Olumsuz Göstergeler.....   | 122 |
| 4.2.1.4.2.1. Kültürel Sözel Davranış Yetersizliği.....   | 122 |
| 4.2.1.4.2.2. Kültürel Sözsüz Davranış Yetersizliği.....  | 123 |
| 4.2.2. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Farklılıkları Nasıl Yönettiklerine İlişkin Görüşleri..... | 124 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.2.2.1. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Farklılıkların Farkındalığıyla İlgili Görüşleri.....          | 126 |
| 4.2.2.1.1. Farklılıkların Farkındalığı Olumlu Göstergeler.....   | 127 |
| 4.2.2.1.1.1. Farklılıklara Saygı.....  | 127 |
| 4.2.2.1.1.2. Farklılıkları Tanımak.....  | 127 |
| 4.2.2.1.1.3. Duygusal Farkındalık.....   | 128 |
| 4.2.2.1.1.4. Farklılıkları Teşvik Etmek.....   | 129 |
| 4.2.2.1.2. Farklılıkların Farkındalığı Olumsuz Göstergeler.....  | 130 |
| 4.2.2.1.2.1. Duygusal Farkındalık Eksikliği.....   | 130 |
| 4.2.2.1.2.2. Farklılıklara Yönelik Bilgi Eksikliği.....  | 130 |
| 4.2.2.2. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Farklılıkları Kapsamasıyla İlgili Görüşleri.....              | 131 |
| 4.2.2.2.1. Farklılıkları Kapsama Olumlu Göstergeler.....   | 132 |
| 4.2.2.2.1.1. Farklılıklara Eşit Yaklaşım.....  | 132 |
| 4.2.2.2.1.2. Farklılıklara Değer Vermek.....   | 133 |
| 4.2.2.2.1.3. Farklılıkları Kaynaştırmak/Bütünleştirmek.....  | 133 |
| 4.2.2.2.1.4. Farklılıklara Ulaşılabilir Olmak.....   | 134 |
| 4.2.2.2.1.5. Farklılıklara Güvenilir Olmak.....  | 135 |
| 4.2.2.2.2. Farklılıkları Kapsama Olumsuz Göstergeler.....  | 135 |
| 4.2.2.2.2.1. Farklılıkları Uzlaştırmamak.....  | 136 |
| 4.2.2.2.2.2. Farklılıklara Negatif Ayrımcılık.....   | 136 |
| 4.2.2.2.2.3. Farklılıklara Güvenilir Olmamak.....  | 137 |
| 4.2.2.2.2.4. Farklılıkları Benzeştirmek.....   | 138 |
| 4.2.2.3. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Farklılıklara Uyumuyla İlgili Görüşleri.....                  | 138 |
| 4.2.2.3.1. Farklılıklara Uyum Olumlu Göstergeler.....  | 139 |
| 4.2.2.3.1.1. Farklılıklara Davranışsal Uyum.....   | 140 |
| 4.2.2.3.1.2. Farklılıklara Duyuşsal Uyum.....  | 140 |
| 4.2.2.3.1.3. Farklılıklara Bilişsel Uyum.....  | 141 |
| 4.2.2.3.2. Farklılıklara Uyum Olumsuz Göstergeler.....   | 141 |
| 4.2.2.3.2.1. Farklılıklara Duyuşsal Uyumsuzluk.....  | 142 |
| 4.2.2.3.2.2. Farklılıklara Bilişsel Uyumsuzluk.....  | 142 |
| 4.2.2.3.2.3. Farklılıklara Davranışsal Uyumsuzluk.....   | 143 |
| 4.2.2.4. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Farklılıklardan Faydalanmasıyla İlgili Görüşleri.....         | 144 |
| 4.2.2.4.1. Farklılıklardan Faydalanma Olumlu Göstergeler.....  | 145 |
| 4.2.2.4.1.1. Farklı Fikirlerden Faydalanmak.....   | 145 |
| 4.2.2.4.1.2. Farklı Niteliklerden Faydalanmak.....   | 145 |
| 4.2.2.4.2. Farklılıklardan Faydalanma Olumsuz Göstergeler.....   | 146 |
| 4.2.2.4.2.1. Farklı Fikirlerden Faydalanmamak.....   | 146 |
| 4.2.2.4.2.2. Farklı Niteliklerden Yararlanmamak.....   | 147 |
| 4.2.3. Öğretmenlerin, Kültürel Zekâ ile Farklılıkların Yönetimi Arasındaki İlişkiyle İlgili Görüşleri..... | 149 |
| 4.2.3.1. Kültürel Zekâ Üstbilis ve Farklılıkların Yönetimi Arasındaki İlişki.....                          | 151 |
| 4.2.3.1.1. Kültürel Zekâ Üstbilis ve Farklılıkları Kapsama İlişkisi.....                                   | 151 |
| 4.2.3.1.2. Kültürel Zekâ Üstbilis ve Farklılıklara Uyum İlişkisi.....                                      | 152 |
| 4.2.3.1.3. Kültürel Zekâ Üstbilis ve Farklılıklardan Faydalanma İlişkisi.....                              | 153 |
| 4.2.3.1.4. Kültürel Zekâ Üstbilis ve Farklılıklara Farkındalık İlişkisi.....                               | 154 |
| 4.2.3.2. Kültürel Zekâ Bilis ve Farklılıkların Yönetimi Arasındaki İlişki.....                             | 154 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.2.3.2.1. Kültürel Zekâ Biliş ve Farklılıklara Farkındalık İlişkisi.....           | 155 |
| 4.2.3.2.2. Kültürel Zekâ Biliş ve Farklılıklardan Faydalanma İlişkisi.....          | 155 |
| 4.2.3.2.3. Kültürel Zekâ Biliş ve Farklılıklara Uyum İlişkisi.....                  | 156 |
| 4.2.3.2.4. Kültürel Zekâ Biliş ve Farklılıkları Kapsama İlişkisi.....               | 157 |
| 4.2.3.3. Kültürel Zekâ Motivasyon ve Farklılıkların Yönetimi Arasındaki İlişki..... | 158 |
| 4.2.3.3.1. Kültürel Zekâ Motivasyon ve Farklılıklara Uyum İlişkisi.....             | 158 |
| 4.2.3.3.2. Kültürel Zekâ Motivasyon ve Farklılıkları Kapsama İlişkisi.....          | 159 |
| 4.2.3.3.3. Kültürel Zekâ Motivasyon ve Faydalanma İlişkisi.....                     | 159 |
| 4.2.3.4. Kültürel Zekâ Davranış ve Farklılıkların Yönetimi Arasındaki İlişki.....   | 160 |
| 4.2.3.4.1. Kültürel Zekâ Davranış ve Farklılıklardan Faydalanma İlişkisi.....       | 160 |
| 4.2.3.4.2. Kültürel Zekâ Davranış ve Farklılıkları Kapsama İlişkisi.....            | 161 |
| 4.2.3.4.3. Kültürel Zekâ Davranış ve Farklılıklara Uyum İlişkisi.....               | 162 |
| SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....  | 163 |
| KAYNAKÇA.....   | 192 |
| EKLER.....  | 211 |
| Ek 1. Araştırma İzni.....   | 211 |
| Ek 2. Etik Kurul Belgesi.....   | 212 |
| Ek 3. Ölçek Kullanım İzinleri.....  | 213 |
| Ek 4. Ölçekler.....   | 214 |
| Ek 5. Değişkenlere Ait Histogram Grafikleri.....                                    | 217 |
| Ek 6. Değişkenlerin Doğrusallığı ve Varyansların Homojenliği.....                   | 222 |
| Ek 7. Tahmin Hatalarının Normal Dağılımı.....                                       | 224 |
| ÖZGEÇMİŞ.....   | 225 |

## ÖZET

Araştırmanın amacı; öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel zekâlarını, farklılıkları yönetim yeterliliklerini, kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma yakınsayan paralel desen yaklaşımına göre tasarlanmıştır. Nicel örneklem grubu 2019-2020 Eğitim-Öğretim Bahar Yarıyılında, Kocaeli ili kamu ortaokullarında görevli 718 öğretmenden, nitel çalışma grubu ise maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle belirlenmiş 25 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın nicel verileri, Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (Oyewunmi, 2018) ve Kültürel Zekâ Ölçeği (Ang vd., 2007) aracılığıyla; nitel verileri yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırma sonuçları, kültürel zekânın farklılıkların yönetimine olumlu katkı sunduğu yönündedir. Öğretmenlere göre okul müdürleri; kültürel planlama, kültürel yordama, kültürel sistem ve değerlerin bilgisine sahip olma, kültürel farkındalık, kültüre uygun sözel ve sözsüz davranış, farklı kültürlerle etkileşimde istek ve özgüven göstergeleriyle kültürel zekâda başarılı olmaktadır. Okul müdürleri; farklı kültürleri inkâr ettiklerinde, farkında olmadıklarında, kültürel savunma yaptıklarında, farklı kültürel sistemlerin ve değerlerin bilgisine sahip olmadıklarında, farklı kültürlere uygun sözel ve sözsüz davranışlar sergileyemediklerinde, etkileşimden çekindiklerinde ve ilgisiz kaldıklarında ise kültürel zekâda başarısız olmaktadır. Öğretmenlere göre okul müdürleri; farklılıklara saygı, duygusal farkındalık, eşit yaklaşım, değer vermek, ulaşılabilir ve güvenilir olmak, farklılıkları teşvik, bütünleştirme, farklılıklara davranışsal, bilişsel ve duyuşsal uyum, farklı fikir ve niteliklerden yararlanma göstergeleriyle farklılıkların yönetiminde başarılı olmaktadır. Okul müdürleri; duygusal farkındalık göstermediklerinde, farklılıklar hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıklarında, farklılıkları uzlaştıramadıklarında, farklılıklara negatif ayrımcılık yaptıklarında, benzeştirmeye çalıştıklarında, bilişsel, davranışsal ve duyuşsal uyum göstermediklerinde, farklı nitelik ve fikirlerden yararlanmadıklarında ise farklılıkların yönetiminde başarısız olarak algılanmaktadır. Araştırma sonucu doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılıklar, farklılıkların yönetimi, kültürel zekâ,



## ABSTRACT

The aim of the study is to examine school principals' cultural intelligence, diversity management competencies and the relationship between cultural intelligence and diversity management according to teachers' perceptions. The research was designed according to the convergent parallel pattern approach. The quantitative sample group of the study consists of 718 teachers who worked in public secondary schools of Kocaeli province in 2019-2020 school year, spring semester. The qualitative study group consists of 25 teachers determined by the maximum diversity sampling method. The quantitative data of the study were obtained through the Diversity Management Competence Questionnaire (Oyewunmi, 2018) and the Cultural Intelligence Scales (Ang et al., 2007). The qualitative data were obtained through semi-structured interviews. Findings show that cultural intelligence contributes positively to diversity management. According to teachers, school principals are successful in cultural intelligence with the indicators of cultural planning, cultural prediction, knowledge of cultural systems and values, cultural awareness, verbal and non-verbal behavior appropriate to the culture, desire and self-confidence in interaction with different cultures. School principals fail in cultural intelligence when they deny different cultures, when they are unaware, when they do cultural defenses, when they don't have knowledge of different cultural systems and values, when they can't exhibit verbal and non-verbal behaviors appropriate to different cultures, when they are afraid of interaction, and when they remain indifferent. According to teachers, school principals are successful in managing differences with indicators of respect for differences, recognition, emotional awareness, equal approach, valuing, being accessible and reliable, encouraging and integrating differences, behavioral, cognitive and affective adaptation to differences, benefiting from different ideas and qualities. When school principals don't show emotional awareness, don't have enough information about differences, can't reconcile differences, do negative discrimination, try to simulate differences, don't show cognitive, behavioral and affective adaptation, don't use different qualities and ideas, they are perceived as unsuccessful in managing differences. According to the research results, various suggestions were made to the practitioners and researchers.

**Keywords:** Diversity, diversity management, cultural intelligence.

## SİMGELER VE KISALTMALAR

AMOS: Analysis of Moment Structures  
CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)  
CMIN/DF: Relative Chi Square Index  
DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi  
EĞİTİM-İŞ: Eğitim ve Bilim İşgörenleri Sendikası  
FY: Farklılıkların Yönetimi  
FYÖ: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği  
GFI: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)  
KZ: Kültürel Zekâ  
KZÖ: Kültürel Zekâ Ölçeği  
 $\bar{X}$ : (Aritmetik Ortalama)  
RMSEA: Root-mean Square Error of Approximation (Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü)  
SD: Serbestlik Derecesi  
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)  
SRMR: Standardized Root Mean-square Residual (Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü)  
SS: Standart Sapma  
TÜRK EĞİTİM-SEN: Türkiye Eğitim, Öğretim ve Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|  |     |
|--|-----|
| Şekil 1. Dört Katmanlı Farklılık Boyutları.....  | 22  |
| Şekil 2. Farklılıkların Yönetiminin Evrimsel Gelişim Sürecini Etkileyen Başlıca Güçler ve Motivasyonlar..... | 30  |
| Şekil 3. Farklılıkların Yönetimi Yeterliliği Modeli.....   | 38  |
| Şekil 4. Araştırma Metodolojisi.....   | 71  |
| Şekil 5. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....                            | 84  |
| Şekil 6. Kültürel Zekâ ve Farklılıkların Yönetimi Arasındaki İlişki.....                                     | 150 |
| Şekil 7. Kültürel Zekâ Değişkenine Ait Histogram Grafiği.....  | 217 |
| Şekil 8. Kültürel Zekâ Üstbilis Altboyutuna Ait Histogram Grafiği.....                                       | 217 |
| Şekil 9. Kültürel Zekâ Bilis Altboyutuna Ait Histogram Grafiği.....  | 218 |
| Şekil 10. Kültürel Zekâ Motivasyon Altboyutuna Ait Histogram Grafiği.....                                    | 218 |
| Şekil 11. Kültürel Zekâ Davranış Altboyutuna Ait Histogram Grafiği.....                                      | 219 |
| Şekil 12. Farklılıkların Yönetimi Değişkenine Ait Histogram Grafiği.....                                     | 219 |
| Şekil 13. Farklılıkların Yönetimi Farklılıkları Kapsayıcılık Altboyutuna Ait Histogram Grafiği.....          | 220 |
| Şekil 14. Farklılıkların Yönetimi Farklılıklardan Faydalanma Altboyutuna Ait Histogram Grafiği.....          | 220 |
| Şekil 15. Farklılıkların Yönetimi Farklılıklara Farkındalık Altboyutuna Ait Histogram Grafiği.....           | 221 |
| Şekil 16. Farklılıkların Yönetimi Farklılıklara Uyum Altboyutuna Ait Histogram Grafiği.....                  | 221 |
| Şekil 17. Saçılma Diyagramı (KZ-FY).....   | 222 |
| Şekil 18. Saçılma Diyagramı (KZ-Farklılıkların Yönetimi Farklılıkları Kapsayıcılık Altboyutu).....           | 222 |
| Şekil 19. Saçılma Diyagramı (KZ- Farklılıkların Yönetimi Farklılıklardan Faydalanma Altboyutu).....          | 223 |
| Şekil 20. Saçılma Diyagramı (KZ-Farklılıkların Yönetimi Farklılıklara Farkındalık Altboyutu).....            | 223 |
| Şekil 21. Tahmini Hataların Normal Dağılım Grafiği.....  | 224 |

## TABLolar LİSTESİ

|  |     |
|--|-----|
| Tablo 1. Mono-Nitelik ve Çoklu Nitelik Farklılık Yaklaşımları.....   | 21  |
| Tablo 2. Farklılık Boyutları Ve İçerikleri.....  | 23  |
| Tablo 3. Farklılıkların Örgütlerde Değerlendirilme Yaklaşımları .....  | 27  |
| Tablo 4. Farklılıkların Örgütler için Potansiyel Faydaları ve Sakıncaları .....  | 28  |
| Tablo 5. Farklılıkların Yönetiminin Örgütler İçin Avantajları.....   | 33  |
| Tablo 6. Farklılıkların Yönetimi İçin Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler ve Göstergeleri.....                                     | 37  |
| Tablo 7. Farklılıkların Yönetimi için Yeterlilikler.....   | 39  |
| Tablo 8. Farklılıkların Yönetiminde Örgüt Yönetimine Dahil Edilmesi Gereken Parametreler .....   | 40  |
| Tablo 9. Farklılıkların Yönetiminde Uygulamalar.....   | 43  |
| Tablo 10. Kültürel Zekâ Profilleri ve Göstergeleri.....  | 50  |
| Tablo 11. Kültürel Zekânın Yönetime Katkısı.....   | 61  |
| Tablo 12. Kültürel Zekânın Okul Yöneticilerinin Başarılarına Etkisi .....  | 69  |
| Tablo 13. Araştırmanın Çalışma Evreni.....   | 74  |
| Tablo 14. Araştırmanın Örneklem Grubu .....  | 75  |
| Tablo 15. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri.....  | 75  |
| Tablo 16. Maksimum Çeşitliliği Sağlamada Dikkate Alınan Faktörler.....   | 77  |
| Tablo 17. Nitel Katılımcı Grubu Demografik Bilgileri .....   | 78  |
| Tablo 18. Araştırmanın Nicel Veri Toplama Araçları .....   | 79  |
| Tablo 19. FYÖ'nün Türkçeye Uyarlanması Çalışma Grubu Özellikleri .....   | 81  |
| Tablo 20. DFA'da Kullanılan Uyum İyiliği Ölçütleri .....   | 82  |
| Tablo 21. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri.....                                      | 83  |
| Tablo 22. FYÖ Güvenirlik Analizi Bulguları.....  | 85  |
| Tablo 23. Kültürel Zekâ Ölçeği ve İlgili Maddeler.....   | 87  |
| Tablo 24. Araştırmanın Nitel Boyutu İçin Tasarlanmış Görüşme Soruları.....   | 88  |
| Tablo 25. Değişkenlerin Merkezi Dağılım Ölçümleri ve Basıklık-Çarpıklık Katsayısı .....  | 92  |
| Tablo 26. Yordayıcı Değişkenlere Ait Çoklu Bağlantılılık İstatistikleri .....  | 93  |
| Tablo 27. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kültürel Zekâ Düzeyi .....   | 96  |
| Tablo 28. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Farklılıkları Yönetimleri .....  | 97  |
| Tablo 29. Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....  | 98  |
| Tablo 30. Kültürel Zekâ Alt Boyutlarının Farklılıkların Yönetimini Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları..... | 99  |
| Tablo 31. Kültürel Zekâ Alt Boyutlarının, Farklılıklara Farkındalık Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....  | 101 |
| Tablo 32. Kültürel Zekâ Alt Boyutlarının Farklılıkları Kapsama Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....      | 102 |
| Tablo 33. Kültürel Zekâ Alt Boyutlarının Farklılıklara Uyum Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....         | 103 |
| Tablo 34. Kültürel Zekâ Alt Boyutlarının Farklılıklardan Faydalanma Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları ..... | 104 |
| Tablo 35. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kültürel Zekâlarına İlişkin Görüşleri .....   | 106 |

Tablo 36 Öğretmenlerin Yöneticilerin Farklılıkları Yönetmelerine İlişkin Görüşleri  
..... 125



## GİRİŞ

Bu çalışmada; okul yöneticilerinin kültürel zekâları, farklılıkları yönetim yeterlilikleri ve farklılıkların yönetimi ile kültürel zekâ arasındaki ilişkinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ve deneyimlendiği nicel ve nitel araştırma yöntemlerine dayalı olarak incelenmiştir. Böylelikle okul yöneticilerinin farklılıkları yönetim başarılarını arttıracak veya azaltabilecek değişkenlere ışık tutabilecek bilimsel verilere dayalı bilgiler sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın ilk bölümünde problem durumu, amaç, önem, sınırlılar, sınırlılıklar ve araştırmadaki önemli kavramların tanımları verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, farklılık kavramı, farklılıkların yönetimi, kültürel zekâ, kültürel zekâ boyutları ve kültürel zekâ ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişki alanyazına dayalı açıklanarak araştırmanın kavramsal çerçevesi sunulmuştur. Üçüncü bölümde araştırma deseni, çalışma grubu, araştırmada kullanılan veri toplama araçları belirtilmiş, araştırma verilerinin nasıl toplandığına ve analiz edildiğine değinilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde ulaşılan bulgular sunulmuş, ardından alanyazına dayalı olarak bulgular tartışılarak önerilerde bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde araştırmanın problem durumuna, probleminin teorik çerçevesine, amacına, önemine, sınırlılıklarına ve araştırma için önemli olan temel kavramların bilgisine yer verilmiştir.

### 1.1. PROBLEM DURUMU

Belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulan örgütlerde bir arada çalışan kişiler cinsiyet, yaş, kıdem, kültürel geçmiş, etnik köken, kişisel değer, inanç sistemleri, eğitim, mesleki deneyim ve çalışma yaşamından beklentiler gibi çeşitli özellikler yönünden birbirinden farklı olabilmektedirler (R. Thomas, 1991: s. 3). Gün geçtikçe de iletişim ve ulaşım teknolojileri aracılığıyla kültürlerarası etkileşimler çoğalmakta, eğitim, ekonomi, turizm gibi nedenlerle yapılan yolculukların da etkisiyle farklı özellikteki çalışanlar örgütlerde daha sık biraraya gelmeye devam etmektedirler. Örgüt çalışanlarının farklılıkları dikkate alınarak iyi yönetildiklerinde örgüt ve çalışanları için fayda kaynağı, aksine iyi yönetilmediklerinde ise problem kaynağı olabilmektedirler (Tomervik, 1994; Lumadi, 2008; Yeşil, 2009; Güleş, 2012).

Farklılıkların potansiyel faydaları ve farklılıklardan kaynaklanabilecek problemler farklılıkların yönetimini gerekli kılmıştır (Munyeka, 2014: s. 438). Farklılıkların yönetimi, örgüt içinde ve dışında iletişim ve etkileşim içinde bulunan tüm paydaşları kapsayacak şekilde, farklılıkların tüm boyutlarını ele alan, farklılıkları örgüt amaçları doğrultusunda güçlendiren ve etkinleştiren, bunu yaparken örgüt bireylerinin de gereksinimlerini dikkate alan bir yönetim sürecidir (R. Thomas, 1991: s. 315). Ayrımcılık hissinden kaynaklanan işten ayrılma ve iş tatminsizliği (Cox ve Blake, 1991: s. 91), yaratıcı fikir ve ürünlerin ortaya çıkamaması ve neticesinde rekabet gücünde azalma (Dike, 2013: s. 14), yıkıcı çatışmalar (Gül ve Türkmen, 2018: s. 662; Ongori ve Agolla, 2007: s. 75), farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların çözülememesi (Ang ve Van Dyne, 2008: s. 15) ve eleştirel düşünce eksikliği (Başbay ve Bektaş, 2009: s. 35) farklılıkların yönetilememesi sonucu örgütlerde ortaya çıkan problemlerdir. Bunların yanı sıra; zayıf örgütsel iklim ve

zayıf çalışan bağlılığı (Özan ve M. Polat, 2013: s. 62), farklı çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılayamamak, farklılıkları örgüt yararına kullanamamak (Dikson ve Dible, 2008: s. 237) ve farklılıkları ortak örgütsel amaçlarda birleştirememenin sonucunda örgüt hedeflerinin gerçekleşmesinin tehlikeye atılması (Early ve Mosakowski, 2004, s. 142) gibi sorunlar da farklılıkların yönetilememesinden kaynaklanmaktadır. Örgütlerde farklılıklar iyi yönetilemediğinde çalışma ortamında uyumsuzluk (Munyeka, 2014: s. 412; Erasmus, 2007: s. 9) ve iletişim engelleri de meydana gelmektedir (Shokef ve Erez, 2008: s. 178; Loden ve Rosener, 2000: s. 2, Wentling ve Palma-Rivas, 1997: s. 18-23). Ayrıca kendilerini azınlık grubu üyeleri olarak gören çalışanlar etnosentrizm ve önyargı nedeniyle çoğunluk grubu üyelerinden daha az değerli hissetme eğiliminde olabilecekleri için onların bu eğilimlerinin göz önünde bulundurulmaması ve olumsuz muamele şeklinde farklılıkların kötü yönetilmesi, çalışanların yeteneklerini ve motivasyonunu engellemek gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Tüm bunların sonucunda, ne örgüt ne de çalışanları kendi potansiyellerini tam olarak ortaya koyamamaktadırlar (Ongori ve Agolla, 2007: s. 75). Farklılıklar iyi yönetildiğinde ise örgütlere fayda sağlamaktadırlar (R. Thomas, 1992: s. 316; Loden ve Rosener, 2000: s. 1-2; Memduhoğlu, 2008: s. 55). Örneğin farklılıklar iyi yönetildiğinde hem örgüt içi çeşitliliğin, hem de örgütün dış çevresinin farklı talep ve isteklerine daha kolay yanıt verilebilmektedir (R. Thomas, 1992: s. 316). Bu nedenle ki; farklı etnik köken, dil, kültür, eğitim, yaş, yaşam tarzı, inanç biçimi, fiziksel yetenek ve benzeri çeşitliliğin olduğu örgütlerde hem örgütün hem de toplumun geniş yelpazesini temsil eden çalışanlar daha fazla yer almaktadır. Bu da onları farklı çevreleri anlama ve yanıt vermede daha başarılı yapmaktadır (Loden ve Rosener, 2000: s. 1-2). Farklılıkların yönetimi örgütlere yaratıcılık, maliyet, kaynak edinimi, pazarlama, problem çözme, örgütsel esneklik konularında rekabet avantajı sağlamaktadır (Cox ve Blake, 1991: s. 50; Wentling ve Palma-Rivas, 1997: s. 5). Farklılıkların iyi yönetildiği örgütlerde işten ayrılma, işteki devamsız gün sayısı ve iş memnuniyeti gibi örgütsel maliyeti etkileyen değişkenlerin sıklığı da daha az olabilmektedir (Loden ve Rosener, 2000: s. 1-2). Bu bilgilere dayanarak farklılıklar iyi bir şekilde yönetildiğinde örgüte avantaj sağlayacağını; yönetilemediğinde ise farklılıklardan kaynaklanan çeşitli problemlerin de yaşanabileceği söylenebilir. Farklılıkların yönetimi, örgütteki tüm çalışanların farklılıklarını örgüt amaçlarına yönelik kullanma, farklılıklardan kaynaklanabilecek



problemleri en aza indirme ve farklılıkların potansiyel avantajlarını örgüte yansıtma temel amaçlarını taşıdığı için; bu temel amaçlar doğrultusunda yönetsel faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Dike, 2013: s. 14).

Yoğun kültürel karşılaşmaların yaşandığı, çeşitli açılardan birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerin etkileşim içinde olduğu örgütlerden biri de eğitim örgütleridir (Meyerson, 2012: s. 125). Farklılıklar; erişim ve eşitlik, öğretim yöntemleri, öğrencilerin öğrenmesi, eğitim kalitesi ve yönetimi, eğitimde araştırma öncelikleri, sosyal uyum, özerklik, eğitimin finansmanı gibi eğitimin neredeyse her yönünü etkilemektedir (Mohanty, 2012: s. 2).

Eğitim örgütlerinin toplumla doğrudan etkileşimde bulunan yüzü ise okullardır. Okullar, ilgili çevreye yakınlığı en fazla olan, çevreden etkilenme ve çevreyi etkileme açısından da yüksek güce sahip örgütlerdir (Bursalıoğlu, 2002: s. 35). Çevresini etkileme ve ondan etkilenme gücü yüksek olan okullardaki farklılıklar, kimi zaman fayda kimi zaman ise problem kaynağı olabilir. Örneğin okullarda farklılıklar iyi yönetildiğinde (saygı, ayrımcılık yapmamak, değer vermek, farklılıkları dengelemek, kültür politikaları oluşturmak, vb.) öğretmenlerin örgütsel gelişimi (kişisel, mesleki ve eğitim) de artmaktadır (Burmaoğlu, 2018: s. 17). Farklılıklar iyi yönetildiğinde okullar için yenilik, dinamizm, sorunlara alternatif çözümler üretme, ön yargıları kırma, empati, model alma yoluyla öğrenerek bireyin kendi güçlü ve zayıf yönlerini keşfetme ve geniş dünya görüşü sağlama çıktıları elde edilebilmektedir (Memduhoğlu, 2011: s. 39). Ayrıca yaratıcılığı yüksek ve farklı bireylerin birbirinden farklı şeyler öğrenebileceği, sürekli gelişim ve değişimin sağlandığı öğrenen okul felsefesinin okullarda güçlenebilmesi için farklılıkların yönetimi önemli bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır (Doğan, Uğurlu, Topçu ve Yiğit, 2015: s. 135). Aigare, P. Thomas ve Koyumdzhieva (2011: s. 23-24) araştırmalarında, farklılıklar iyi yönetildiğinde örgüte kaynak (fikir ve perspektif havuzu, yerel bilgi, sosyal ağlar kurma, farklı çalışanlar için cazibe merkezi olmak) ve iç süreç verimliliği sağlama (takım problem çözme yetenekleri, bilişsel ve örgütsel esneklik, takım yaratıcılığı, başarılı çeşitlilik entegrasyonunun neden olduğu genel olarak daha yüksek verimlilik) açısından faydalar elde edilebileceğini belirlemişlerdir. Eğitim örgütleri için farklılıkların başarılı yönetiminin örgüt içi

işlevinin yanısıra toplumsal yönü de bulunmaktadır. Farklılıkların yönetimine ilişkin eğitim örgütlerinde başlayan her türlü olumlu girişim ve beceriler toplumsal uyuma hizmet etmektedir (Ndıang, 2013: s. 28). Okullar, farklılıklara saygıyı, uygun davranış ve iletişim becerilerini yeni nesillere aktarmada ve bunu da rol model olarak öğretme sorumluluğunda önemli ortamlar sunabilme kapasitesine sahiptir (Pass, 2009: s. 212; Başbay ve Bektaş, 2009: s. 35). Okulda tekrar eden söylemler, imgeler, hikayeler, model olunan davranışlar vb. durumlar baskın toplumsal normları desteklemek ve pekiştirmek için kullanılırken, farklılıkları kışkırtmak ve cezalandırmak için de kullanılabilir. Ancak bununla birlikte okullar çeşitli önyargı ve ayrımcılıkla yüzleşme ve hatta onları alt etme çalışmalarında, hedef kitlesinin genişliği ve etkileme gücü nedeniyle benzersiz konumdadırlar. Farklılıklara ve eşitliğe değer veren ve bunlara saygı duyan kapsayıcı bir öğrenim ortamı yaratmak bireyin ve toplumun ilerlemesi ve başarısı için çok önemlidir. Bu nedenle, farklılıkları başarılı bir şekilde değerlendirmek tüm eğitimcilerin sorumlu olduğu disiplinler arası bir görevdir (Heilborn ve Carrara, 2012: s. 17).

Farklılıkların örgütler için potansiyel faydalarına ve eğitimcilerin farklılıklarla ilgili toplumsal, akademik ve ahlaki sorumluluğuna rağmen okullarda yapılan çalışmalara bakıldığında (Balyer ve Gündüz, 2010; Balay ve Sağlam, 2004; Memduhoğlu, 2011; Bakaç, 2018), okul yöneticilerinin farklılıkları yönetmeyle ilgili problemler yaşadığı görülmektedir. Okul yöneticileri farklılıklardan örgüt yararına nasıl yararlanacağını bilememekte, stratejik açıdan farklılığın ne anlama geldiğini ifade edememekte (Young, Madsen ve Young, 2010: s. 154), dezavantajlarını (gruplaşma, çatışma, stres ve yeniliklere uyum sorunları ) en aza indirme konularında zorlanmakta (Balyer ve Gündüz, 2010: s. 27; Memduhoğlu, 2011: s. 39; Young, Madsen ve Young, 2010: s. 154) ve farklı gruplar arasında çıkan çatışmaları çözememektedirler (Young, Madsen ve Young, 2010: s. 154). Okullarda farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar çözülemediğinde, öğretmenler verimsiz çalışmakta, heyecan ve motivasyonlarını kaybetmekte ve çevreyle uyumsuzluk yaşayabilmektedirler (Özmen ve Aküzüm, 2013: s. 455). Okullarda farklılıklara yönelik olumsuz yönetsel uygulama ve politikalar yer almakta, okulların değer ve normlarında farklılıklar yeterince dikkate alınmamaktadır (Balyer ve Gündüz, 2010: s. 40). Öğretmenler farklı siyasi görüş, ırk, mezhep ve bölgesel farklılıklarından

dolayı ayrımcılığa maruz kalmakta, yöneticiler karar alırken kendilerine yakın buldukları kişilerin görüş ve yaklaşımlarını tercih etmekte, farklı görüş ve eleştiriler konusunda demokratik ve empatik bir tutum takınmakta zorlanmaktadırlar (Bakaç, 2018; Yalçın 2017; Çakır ve Özelmacı, 2017; Cemaloğlu ve Duran, 2017: s. 370; Kara, 2016: s. 1371). Benzer biçimde S. Polat ve Hiçyılmaz (2017: s. 46) da araştırmalarında, öğretmenlerin okul yönetimiyle ilgili yaşadığı sorunlar arasında yaş, cinsiyet, etnik köken ve ırksal nedenlerden dolayı ayrımcılığın olduğunu belirlemişlerdir. Öğretmen motivasyonunu azaltan etkenler arasında kayırmacılık, tanıdık ilişkisi vb. nedenlerin olduğu Türk Eğitim Sendikasının 2018 yılında yürütmüş olduğu araştırma sonuçlarında belirlenmiştir (Türk Eğitim-SEN, 2018). Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algısını ve güven düzeyini zedelemektedir (S. Polat ve Kazak, 2014: s. 71; Demirtaş ve Nesip Demirbilek, 2019: s. 136). Ertürk ve Aydın (2017: s. 593-594), araştırmalarında öğretmenlerin iş motivasyonlarını olumsuz etkileyen yönetim kaynaklı durumlar arasında taraf tutma, adil davranmamak ve birleştirici olmayan yönetim anlayışının olduğunu belirlemişlerdir. Eğitim ve Bilim İşgörenleri Sendikası (Eğitim-İş)'nin 2020 yılında yürütmüş olduğu araştırma sonuçlarına göre ise yöneticiler tarafından öğretmenlere siyasi baskı yapılmaktadır. Öğretmenlerin performansını düşüren nedenler arasında objektif performans değerlendirme sisteminin olmaması, ödül ve ceza sistemlerinin dağıtımında adaletsizlik ve iletişim problemlerinin olduğuna yönelik araştırma bulgularına rastlanmaktadır (Erdem, 2007: s. 271). Okullarda farklılıkların yönetimiyle doğrudan ilgili sorunlar, öğretmenlerin çalışma yaşamından nefret etmesine neden olmakta, mutsuzluluğunu arttırmakta ve iş yapma isteğini azaltmaktadır (Kara, 2016: s. 1376). Farklılıklara ve farklı kültürlere ilişkin bakış açısı ve yeterliliklerle ilgili okullarda yaşanan problemler arasında çocuk bayramı kutlamalarında öğrencilerin kıyafetlerini kendi değer yargılarınca uygunsuz bulan ve bu nedenle gösterileri yarıda sonlandıran (“Çocuk kıyafeti nedeniyle”, 2018), özel eğitime muhtaç öğrencilere ayrımcılık yapan (“Otizmli öğrencilere ayrımcılık”, 2019) ve farklı sendikalara üye olan öğretmenleri kendi sendikasına üye olması yönünde baskı yapan (“Yeni atanan öğretmenlere sendika baskısı”, 2020) okul müdürlerinin olduğu görülmektedir. Özetle eğitim yöneticilerinin ayrımcılık, katılımcı karar alamama, demokratik olmayan tutumlar, performansı objektif değerlendirememek, iletişimsizlik, sorun çözememek ve farklılıklar bağlamında

beklentileri karşılayamamak gibi farklılıkların yönetimiyle ilgili problemleri olduğu görülmektedir. Bu problemler nedeniyle de öğretilerin motivasyonlarının azaldığı, iş performanslarının olumsuz etkilendiği, mutsuz oldukları, bireysel beklentilerinin karşılanamadığı, örgütsel adalet ve güven düzeylerinin zedelendiği dikkat çekmektedir. Bunların yanısıra okul müdürlerinin farklılıkları yönetememesinden kaynaklanabilecek bu sorunların sadece öğretmenlere değil öğrencilere de yansıdığı görülmektedir.

Yukarıda ifade edilen problemler dikkate alındığında, kendilerinin kişisel tercihleri olan öğretmenlerle değil, atama yoluyla görevlendirilmiş öğretmenlerle (T.C Resmi Gazete, 17 Nisan 2015, sayı: 29329) çalışan okul müdürlerinin farklı öğretmen kitlesi ile çalışma olasılıkları daha yüksek olduğu için farklılıkların yönetimine katkı sunacak yeterliliklere ihtiyaç duydukları söylenebilir. Yöneticilerin kültürlerarası becerilerden ve farklılık yönetimi yetkinliğinden yoksun oluşu, farklılıklar tarafından karakterize edilen durumlarda örgütün de başarısızlığa uğramasına neden olabilmektedir (Yeşil, 2009: s. 129). Okul müdürlerinin yukarıda ifade edilen farklılıkların yönetimiyle ilgili problemlerin üstesinden gelebilmesine katkı sağlayacak yeterliliklerin eksikliğinin farklılıklar iyi yönetildiğinde ortaya çıkabilecek bireysel ve örgütsel yararlar ve uzun vadede de toplumsal barış ve huzur ortamı için problem yaratabileceği söylenebilir.

Farklılıkların iyi yönetilememesinden kaynaklanabilecek problemler, bireyin farklı olana bakış açısını, bilgisini, akıl yürütme becerilerini, alakasını ve davranışlarını etkileyen kültürel zekânın (Early ve Ang, 2003) yüksek düzeyde olmamasından kaynaklanabilir. Okullarda farklılıkların yönetimiyle yakından ilgili olan problemlerin (Kara, 2016; Polat ve Hiçyılmaz, 2017; Naik ve Bobade, 2017; Cemaloğlu ve Duran, 2017) çözümüne kültürel zekâ önemli katkılar sunabilir. Geçmişlerine bakılmaksızın, tüm kişilerle hassas ve saygılı bir etkileşim kurmak kültürel zekâ olarak tanımlanan karmaşık bir dizi beceriyi gerektirmektedir (Robertson, 2007: s. 14). Yüksek kültürel zekâ, kültürel farklılıkların olduğu bir ortamda profesyonel olarak davranabilmek ve girişimci olmayı kolaylaştırmaktadır (Early, Ang ve Tan, 2006: s. 108). Kültürel zekâ sadece kültür bağlamında değil; demografik, etnik vb. diğer farklılıklarda da yöneticinin gelişmiş başarılı performansında, daha iyi karar vermesinde, uluslararası beceriler kazanmasında,

tercih edilen işveren olmasında, tükenmişliğin önlenmesinde ve çalışılan kişilerle arasında kişisel memnuniyet yaratmasında önemli rol oynamaktadır (Livermore, 2010: s. 163-168). Zekânın kültür, sosyal çevre ve bireyler arası ilişkiler bağlamı da bulunduğu (Sternberg, 1985: s. 626) için farklılıklardan kaynaklanan sorunların varlığı esasında bireylerin o farklılıklara ilişkin zihinsel kodlamalarından, ön yargılarından ve bunları değiştirmekte zorlanmalarından, farklı olandan korkmasından ve davranışlarını uyarlayamamasından kaynaklanabilir. Şu sebeple ki bireyin, kültür, etnisite, dil, inanç, din vb. çeşitli nedenlerden kaynaklanan farklılıkların bir araya geldiği sosyal bağlamlarda bilişsel, duyuşsal ve eylemsel olarak etkili bir şekilde işlev görme yeteneği kültürel zekâsı ile doğrudan ilgili bulunmaktadır (Livermore, 2011: s. 3).

Farklılıklardan kaynaklanan problemlerin çözülebilmesi ve ilgili beklentilerin karşılanabilmesi için okul yöneticilerinin farklılıklara ve farklılıkların yönetimine ilişkin farkındalık, pedagojik anlayış, bilgi, beceri ve yönetim stratejileri bilme ve geliştirme ihtiyaçları bulunmaktadır (Banks, 2013: s. 11; Memduhoğlu, 2011: s. 40; Doğan, Uğurlu, Topçu ve Yiğit, 2015: s. 124). Kültürel zekâ, farklılıkların yönetimine katkı sunan bilgi ve becerileri anlamak, açıklamak ve tahmin etmek için kullanılan yeterliliklerden biridir (Ward ve Fischer, 2008; s. 159; Yeşil, 2009: s: 101). Bireyin kendisine yabancı kültürel bağlamlarda etkili işlev görme ve yönetme yeteneği kültürel zekâsı ile açıklanabilmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008: s. 3). Kültürel zekânın farklılıkların yönetiminde ve kültürlerarası yeterliliklerin artırılmasında önemli bir öncül olduğu (Lee, Crawford ve Weber, 2018: s. 178; Dilek, 2014: s. 96), yetersizliğinde ise çalışma yaşamında problemlerin olabileceği çeşitli araştırmalarda da belirlenmiştir (Tay, Westman ve Chia, 2008: s: 129; Brislin, Worthley ve Macnab, 2006: s. 40; Dilek, 2014: s. 107). Kültürel zekâsı yeterli düzeyde olmayan bireylerin, farklı kültürel ortamlarda kaygı düzeyi daha yüksek olmakta, iş tatminleri düşük olmakta ve kültürlerarası iletişim becerileri yeterince iyi olmamaktadır (Bücker, Furrer, Poutsuma ve Buynes, 2014). Farklılıkların yoğun bir biçimde yaşandığı örgüt ortamlarında, yeterli kültürel zekâ düzeyine sahip olunmadığında; kişilerin mesleki tükenmişlik düzeyi daha fazla olmakta (Tay, Westman ve Chia, 2008: s: 129), farklı kültürel bağlamlarla etkileşime girildiğinde davranışların yeni duruma göre ayarlanmasında problemler yaşanmakta (Dikson ve

Dible, 2008: s. 237), yeni kültürel durumlardan kaynaklanan stresin üstesinden gelinmesinde zorlanılmaktadır (Brislin, Worthley ve Macnab, 2006: s. 40). Yeniliklere kapalılık (Kim, Kırkman ve Chen; 2008: s. 79), farklı kültürel özelliklere sahip kişilere düşük güven düzeyi (Rochksthul ve Ng, 2008: s. 206), genel uyum, iş performansı ve yönetim görevlerinde başarısızlık (Ward ve Fischer, 2008; s. 160) kültürel zekânın yeterliliği ile yakından ilgili sorunlardır.

Kültürel zekâyla ilgili yukarıda ifade edilen bilgiler ışığında; kültürel zekânın, okul müdürleri için de farklılıkların yönetiminde yararlanılabilecek stratejik becerilerden biri olabileceği ifade edilebilir. Okullar, amaçları ve işleyişi gereği farklı kültürel grupların doğal olarak bir araya geldiği örgütlerdir ve farklı kişilerle etkileşimin okullarda kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Kültürel, dilsel, etnik, fiziksel vb. açılardan farklı geçmişlere ve özelliklere sahip öğretmen, öğrenci ve onların aileleriyle çalışmak, eğitimcilerin kendi kültürel zekâlarını geliştirmelerini gerektirmektedir (Meyerson, 2012: s. 124). Bazı bireylerin kendisinininkinden farklı kültürel bağlamlarda neden başarısız olduğunu zekâ perspektifinden anlama ihtiyacı kültürel zekâ ile açıklandığı için (Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay ve Chandrasekar, 2007: s. 336) okul müdürlerinin de kültürel zekâlarının onların farklılıkları yönetim başarılarını ne yönde etkilediğinin incelenmesi gerektiği söylenebilir.

Kültürel zekâ, kültürel farklılıklar tarafından karakterize edilen ortamlardaki etkili yönetim, iletişim ve çatışma çözme becerilerini içerir. Bu becerilerin sergilenmesi, eğitimi, gelişimi ve rol model olunmasında ise eğitim kurumları başat rolü üstlenmektedir (Naik ve Bobade, 2017: s. 1136). Ancak, kültürel zekânın farklılıkların yönetiminde başarıda fark yaratabilecek önemli bir katkı sunmasıyla ilgili araştırmalara bakıldığında ( Early ve Ang, 2003; Bücken, Furrer, Poutsma ve Buyens, 2014), konunun eğitim örgütleri bağlamında daha fazla incelenmesi gerektiği görülmektedir. Farklılıkların yönetimine yönelik araştırmalar yıllardır yapılmasına rağmen bu araştırmalar farklılıklara yönelik becerileri zekâ perspektifinden temsil etmede yetersiz kalmaktadır (Lima, West, Winston ve Wood, 2016: s. 11). Farklılıkların yönetiminin kültürel zekâ perspektifinden incelenmesine yönelik boşluğun eğitim örgütleri bağlamında da geçerli olduğu ifade edilebilir. Türkiye’de yapılan çalışmalara bakıldığında, farklılıkların yönetimi ve kültürel zekâ

ilişkinin genellikle turizm (Ersoy ve Ehtiyar, 2015; Demir, 2015; Dilek, 2014), işletme (Tunalılar, 2018; Koyuncu, 2017) ve iletişim ( Aksoy, 2015) alanlarında ele alındığı görülmektedir. Eğitimle ilgili yapılan sınırlı sayıdaki çalışmalara bakıldığında; Özaslan (2017), bilişsel kültürel zekânın İngilizce iletişim gönüllülüğünü açıklamada etkili olduğunu; Konate (2017) yabancı uyruklu üniversite öğrencilerinin kültürel zekâlarının artıkça kültürel uyumlarının da arttığını, Kahraman (2016) ise benzer bir şekilde yabancı dil öğrenme tutumu ile kültürel zekâ arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Yeşil (2009) kültürel farklılıkları yönetmede kullanılabilecek yeni bir strateji olarak kültürel zekâ konusunu kavramsal çerçevede incelemiş, Göksoy (2016), okul müdürlerinin kültürel zekâlarının kültürel liderlik davranışına anlamlı katkı sunduğunu belirtmiştir. Bu bilgilere dayanarak kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimiyle dolaylı yoldan ilgili olabilecek konular arasındaki ilişkilere değinildiği söylenebilir. Ancak eğitim örgütleri bağlamında konunun Türkiye’de araştırılmadığı görülmüştür. Kültürel zekânın, farklılıkların yönetimiyle ilişkisine eğitim örgütleri bağlamında bütünsel bir bakış açısı sağlayacak, hem nitel hem de nicel verilerle desteklenen araştırmalara ihtiyaç olduğu görülmüştür. Kültürel zekânın, farklılıkların yönetimine katkısı olup olmadığının eğitim örgütleri bağlamında incelenmesinin farklılıkların potansiyel avantaj ve dezavantajları için incelenmesinin önemli olduğu düşünülmüştür.

Farklılıkların yönetiminde en önemli görevi örgüt yöneticileri üstlendiği için (Fernandez ve Barr, 1993: s. 294), bu araştırmanın, eğitim örgütlerinden biri olan okullarda öğretmen algısına göre, okul müdürlerinin farklılıkları yönetimleri ile kültürel zekâları arasındaki ilişkiyi kapsamlı bir şekilde inceleme ihtiyacına cevap verebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle araştırmada okul müdürlerinin kültürel zekâlarının, farklılıkları yönetmelerinin, farklılıkların yönetimi ile kültürel zekâ arasındaki ilişkinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ve deneyimlendiği nicel ve nitel araştırma yöntemlerine dayalı incelenmiştir.

## 1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel zekâlarını, farklılıkları yönetim yeterliliklerini ve kültürel zekâ ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan araştırma soruları şu şekildedir:

Araştırmanın nicel boyutuyla ilgili sorular:

1. Öğretmen algısına göre, okul yöneticilerinin kültürel zekâ düzeyi nedir?
2. Öğretmen algısına göre, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme düzeyi nedir?
3. Öğretmen algısına göre, okul yöneticilerinin kültürel zekâları ile farklılıkları yönetmeleri arasındaki ilişki ne düzeydedir?

Araştırmanın nitel boyutuyla ilgili sorular:

1. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel zekâlarıyla ilgili görüşleri nasıldır?
2. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetmeleriyle ilgili görüşleri nasıldır?
3. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel zekâları ve farklılıkları yönetmeleri arasındaki ilişkiyle ilgili görüşleri nasıldır?

## 1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Kamu örgütlerinin çoğu, büyüklük ve amaç bakımından diğer örgütlere nazaran daha fazla farklı iş gücünü istihdam etme eğilimindedir (Fernandez ve Barr, 1993: s. 294). Bir kamu örgütü olan okullar da benzer biçimde etnik köken, dil, kültürel geçmiş, yetenek vb. yönlerden farklı öğretmen ve öğrenci potansiyeline sahiptir. Okullarda çalışacak olan yönetici ve öğretmenler bürokratik bir takım süreçler sonucunda seçilmekte ve tayin edilmektedir (Ergün, 1994: s.102). Dolayısıyla çalışma öncesinde birbirini tanımayan, birbirine demografik, sosyo-kültürel ve bireysel özellikler bakımından farklı bireylerin bir araya gelmesinin okullarda sıklıkla mümkün olabileceği söylenebilir. Küreselleşme ve uluslararasılaşmanın da yaygın etkisi göz önüne alındığında, okullarda farklılıklar



yaşamın bir gerçeği ve daha uzun süre devam edecek bir eğilim olarak görünmektedir (Okoro ve Washington, 2012: s. 58).

Farklı kültürel ve bireysel özelliklerden çalışanlar ve öğrencilerin olması, okullardaki kültürler arası karşılaşmaları arttırmaktadır (Güleş, 2012: s. 612). Bireysel ve kültürel farklılıkların olduğu bir ortam dinamiğinin başarısı ise farklılıkların avantajlarının ve dezavantajlarının dengelenerek, okullarda başarılı bir şekilde yönetimiyle mümkündür (Flaherty, 2008: s. 193). Okullar bilginin üretildiği, yayıldığı ve öğretim yoluyla bireylere aktarıldığı eğitim örgütleridir. Eğitim örgütlerinden topluma yayılan bilgi ve uygulamalar kapsayıcı toplum yapısının oluşturulmasında önemlidir. Kapsayıcı bir toplum yapısı ise farklılıkların, farklı düşüncelerin dışlanmaması, özgür ve demokratik bir ortam içinde farklılıkların sentezlenebilmesiyle gerçekleşir (Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi, 2017. s. 168). Eğitim örgütleri, farklılıkların bir zenginlik olarak görülmesi bilincinin öğretiminde öncül kurumlar olduğu için toplumsal birlik içinde ilerlemede büyük öneme sahiptir (Özan ve M. Polat, 2013: s. 69).

Farklı özelliklere sahip çalışanlar iyi yönetildiğinde örgüt için değer yaratmakta, yönetilmediğinde ise beklenen değeri yaratamayabilmektedirler (Sürgevil, 2010: s. 3). Farklılıkların iyi yönetildiği örgütlerde örgütsel kapsayıcılık daha fazla olduğu için çalışan memnuniyeti de daha fazla olmakta; böylelikle örgüt amaçlarının gerçekleşmesi de kolaylaşmaktadır (Munyeka, 2014: s. 437). Eğitim örgütleri de dahil olmak üzere örgütlerin kolektif bilgisi, farklı deneyimlere, farklı eğitimlere, etnik ve kültürel geçmişlere sahip kişiler dahil edilerek ve etkili bir biçimde yönetilerek geliştirilebilmektedir (Friedman, 2007: s. 422). Ayrıca, farklı bir işgücünü yönetme becerisi, kültürler arası müzakere yoluyla iyileştirilmiş karar alma üzerinde ciddi etkilere sahiptir (Cox ve Blake, 1991: s. 45). Bu bilgilere dayanarak eğitim örgütlerinde farklılıklar iyi yönetildiğinde okullarda daha verimli çalışılabileceği, öğretmenlerin ayrımcılık hissetmeyebilecekleri ve daha kapsayıcı bir okul ortamı sayesinde öğretmenlerin okula bağlılıklarının ve memnuniyetlerinin artarak okul amaçlarının gerçekleşmesinin kolaylaşabileceği söylenebilir. Bu nedenle farklı bir öğretmen ve öğrenci kesimini benimsemeyi, dikkate almayı, okul içinde dengeli ve uyumlu bir ortam yaratmayı ve farklılıklardan eğitim amaçları ve toplum huzuru adına yarar sağlamayı düşünen okul yöneticilerinin farklılıkları

yönetimlerinin ve farklılıkların yönetimine katkı sağlayabilecek becerilerinin önemli olduğu söylenebilir.

Farklılıkların yönetimine katkı sağlayacak becerilerin ve bunun bir sonucu olarak da girişimlerin eksikliği örgüt yöneticilerinin dolayısıyla da örgütün başarısını olumsuz etkilemektedir (Tarique ve Takeuchi, 2008: s. 56; Munyeka, 2014: s. 438). Yöneticilerin farklılıkları yönetirken sahip olması gereken yeterlilikler olarak alanyazında karşılaşılanlar şu şekildedir: Farklılıklara uyum sağlayabilme, belirsizliğe karşı hoşgörü, kültürel hassasiyet, kültürlerarası iletişim, kültürlerarası davranış yeterlilikleri ve ayrımcılık yapmamak farklılıkların yönetimini olumlu yönde etkilemektedir (Aydıntan, 2005: s. 174). Yöneticiler, örgütlerindeki kişilere kültürel geçmişlerinden ve farklılıklarından bağımsız olarak örgüte ait olduklarını hissetmelerini sağlamalıdır (Dike, 2013: s. 17). Yöneticiler farklılıklara ilişkin bilgili, duyarlı, sabırlı ve esnek olmalıdırlar. Ayrıca farklılıkların yönetimine ilişkin sürekli eğitim almalıdırlar (Loden ve Rosener; 2000: s. 2). Açık iletişim kanalları eksikliği, ayrımcılığa karşı korku, değişime direnç ve farklılıklara ilişkin önyargıların üstesinden gelememekle ilgili sorunlar farkındalık, ilgi, özgüven, açıklık ve uyum gibi stratejik yeterliliklerin yardımıyla aşılabilmektedir (Erasmus, 2007: s. 49). Farklılıkların olduğu bir ortamda yönetim için; farklılıkların dahil edilmesi, farklılıkların entegrasyonu, eşitlik ve farklılıklara saygı önemli liderlik boyutları olarak belirlenmiştir (S. Polat, Arslan ve Ölçüm, 2017: s. 512). Okul yönetiminin temel görevleri arasında bilimsel ilkelere dayalı modern ve barışçıl bir toplum yapısının oluşmasına ve sürdürülmesine katkı sunmak, toplumsal ve de toplumlar arası denge ve yeniliği bağdaştırabilmek ve gerektiğinde toplum kalıplarının dışına çıkabilmek bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2002: s. 12).

Okullar, belirli bir sosyal ortamda faaliyet gösterdikleri için hem içsel hem de dışsal faktörlerden etkilenmektedirler. Bir örgütün faaliyetlerinin sürdürülebildiğinde önemli görevi olan yöneticiler ise bu içsel ve dışsal faktörler üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: s. 259). Örgütün içsel faktörlerinin önemli bir bileşeni ise örgütün devamlılığı için merkezi bir konumda olan insan faktörüdür (Oyewunmi, 2018: s. 429) ve her örgütte farklı özelliklere sahip çalışanlar bulunmaktadır (Davidson, 2003: s. 1). Okul yönetiminin en fazla etkilediği ve etkilendiği faktör de insan faktörü olduğu için okul yöneticisinin insani ilişkiler

bağlamındaki becerileri yönetimsel başarısı için önemlidir (Bursalıoğlu, 2002: s. 235). Yukarıda ifade edilen farklılıklara yönelik okul yönetimi yeterliliklerinin, okul müdürlerinin özel bilgi, birikim, bakış açısı, motivasyon ve tüm bunları hayata geçirebilecek stratejik davranış özellikleri olmadan gerçekleşmesinin güç olacağı söylenebilir. Görüldüğü üzere yöneticinin örgüt içinde farklılıklara yönelik uyumuyla, bakış açısıyla, iletişim biçimiyle, davranış biçimiyle, farklılıklara ilişkin farkındalığıyla ve farklılıklara yönelik ilgisiyle yakından ilişkili görünen yeterlilikler tek başına bilişsel, duyuşsal ya da davranışsal becerilerle açıklanabilir gibi görünmemektedir. Bireyin çevresi ile ilişkisini belirleyen bu özelliklerin daha kompleks ve bütünsel bir sürecin ürünü gibi durduğu söylenebilir. Çünkü, insanın kendisi ve çevresiyle ilişkisinin belirleyicileri duygu, düşünce, motivasyon, kültürel bilgi, kültürel aktarımlar, doğuştan getirilen özellikler, eğitim ve sosyalleşme süreciyle kazanılmış deneyimler gibi daha kompleks unsurların birleşiminden oluşmaktadır (Ergün, 1994: s. 28). Bu nedenle, okul müdürlerinin farklı olan ile başarılı ilişkisinin tek başına bilgi, duygu ya da davranışlarla açıklanamayacağı söylenebilir. Kültürel bilgi, kişisel özellikler, kültürel duygu, kültürel düşünüş ve kültürel davranışlara kaynaklık yeterliliklerin bütünü olan kültürel zekânın işleyişi, farklı olan ile başarılı ya da başarısız ilişkinin belirleyicisi olabilmektedir (Early ve Ang, 2003: s. 9). Kültürel zekâ gibi farklılıkların yönetimine olumlu katkı sağlayabilecek ve farklılıklara bütünsel bir bakış açısı sunacak yeterlilikler ile okul yöneticilerinin başarıları arttırılabilir.

Kültürel olarak çeşitli öğrencilerin ve öğretmenlerin artan nüfusu ile birlikte, çokkültürlü bir ortamda yönetici sorumluluğuna artan vurgu, okul yöneticilerinin kültürel açıdan zeki olmalarını gerekli kılmaktadır (Asmolov, 2010: s. 57). Kültürel zekâ, farklılıklara ilişkin bilgi, farkındalık, değerlendirme, motivasyon, uygulama ve davranışları bütünsel bir bakış açısıyla şemsiye bir kavram altında açıklamaya yönelik çok yönlü yeterliliklerden biridir (Early ve Ang, 2003: s. 12; D. Thomas ve Inkson, 2004: s. 182-183). Farklılıkların yönetimi bağlamında başarı için farklılıklara ilişkin kafa, kalp ve beden üçlüsünün birlikte hareket etmesi; diğer bir deyişle yöneticinin kültürel zekâsının yeterli olmasının gerektiği söylenebilir. Çünkü kültürel zekâ, bireyin hem kendisini hem de farklı olarak algıladığı kişileri memnun edecek şekilde yorum yapabilme (kafa), farklılıkları tanımaya yönelik içsel itici güce sahip

olma (kalp) ve farklılıklara ilişkin uygun davranışı belirleme (beden) becerilerinin birleşimidir (Early ve Mosakowski, 2004: s. 141). Farklı bir kültürel bağlamın özelliklerine bağlı olarak çağrılabilir bir davranış repertuarına yol açan spesifik bilgiden genel bir yetenek geliştirme kültürel zekâ ile açıklanmaktadır (D. Thomas, 2006: s. 80). Kültürel zekâ sadece kültür değil diğer çeşitlilik türlerini de (örneğin kuşaklar arası, cinsiyet çeşitliliği, etnik, dil, vb.) içeren çalışma bağlamları içinde de işlemektedir (Groves ve Feyerherm, 2011; Livermore, 2010).

Bireyin gerek kültürel olarak gerekse diğer farklılıklarla etkileşiminde başarılı olabilmesiyle ilgili stratejik bir yeterlilik gibi görünen kültürel zekâ konusunun ve farklılıkların yönetimine sunabileceği katkının, farklılıkların yönetiminin önemi ve kültürel zekânın önemi göz önüne alındığında eğitim örgütleri bağlamında geniş bir perspektiften ele alınmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Eğitim örgütleri gelişmek için yeni fikirlere ve sürekli bir inovasyon akışı sağlamanın en iyi yoluna ihtiyaç duyar ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi, farklı geçmişlere sahip çalışanları karar süreçlerine dahil etmek ve elde tutmaktan geçmektedir. Azınlıkları, özel sorunları, engellileri ve yerel kültürleri en iyi şekilde tatmin eden yeni ürün, girişim ve fikirler ancak bu insanlarla empati kurabilen, farkındalığı olan ve cesur bireylerden gelebilir (Okoro ve Washington, 2012: s. 59). Ayrıca eğitim örgütlerinin, eğitimin akademik amaçları dışında toplumda ve toplumlar arasında demokrasi ve adalet bilincini geliştirme ve örnek olma rolü bulunmaktadır (Lunenberg ve Ornstein, 2013: s. 16). Eğitim kurumları, sosyal güven ve hoşgörünün sağlanmasında, yabancı düşmanlığının önlenmesinde önemli yerlerdir. Ülkelerin sosyal çeşitliliği giderek büyürken eğitim kurumlarının toplumların farklı katmanlarının sosyal ve psikolojik uyumunu sağlama, farklı söylem ve ulusal kültürlerin temsilcileri arasındaki sosyal gerilimleri azaltma görevleri daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Asmolov, 2010: s. 15). Bu noktada eğitim örgütlerinde kültürel zekâsı yüksek olan bireylere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Kültürel zekâsı yüksek olan bireyler, farklılıklar tarafından karakterize edilen sosyal bağlamlarda geçerli olan uygun davranış, düşünce ve söz biçimlerinin belirlenmesinde, farklı kültürel özelliklerden kendisi ve karşıdaki için nasıl yararlanacağı konusunda farkındalığı yüksek ve farklılıkları ortama saygı ve hoşgörü ile dahil edebilmede başarılı olmaktadır (Early ve Ang, 2003: s. 9; Ward ve Fimscher, 2008: s. 160). Bu nedenlerle eğitim örgütlerinde yeni

fikir ve ürünlerin, faydalı girişimlerin ortaya çıkmasını sağlayabilirler ve bunu yaparken de saygı, hoşgörü, güven ve adalet bilincini gözeterek toplumsal huzur ortamına katkı sunabilirler.

Alanyazında eğitim alanında, kültürel zekâ ve farklılık yönetimi ilişkisi konusunun incelenmesine yönelik araştırmaların (Göksoy, 2016; Cehanari, Rafati ve Dehbashi, 2017; Velarde, Ghani, Adams ve Cheah, 2020) azlığı dikkat çekmektedir. Var olan araştırmalar daha çok küresel ekonomide kültürel zekânın önemiyle ilgilidir (Yeşil, 2009; Dilek, 2014; Şahin ve Gürbüz, 2012). Örneğin Ziyatdinova (2015), çok kültürlü ortamda kültürel zekânın lider bakış açısıyla rolünü belirlemek amacıyla yerleşik farklı şirketlerin liderleriyle, nitel araştırma metoduna dayalı bir çalışma yapmıştır. Bulgular, kültürel zekânın kültürlerarası ortamda etkin yönetim ve liderliğin önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Ersoy ve Ehtiyar (2015), yöneticinin kültürel zekâsının kültürel farklılıkların yönetimi üzerindeki etkisini belirlemek üzere nitel araştırma desenlerinden kültür analizine dayalı bir araştırma yapmışlardır. Araştırma bulguları, kültürel zekânın kültürel farklılıkların yönetilmesine olumlu katkı sağladığı ve farklılıklardan sinerjik kazanç elde edilmesine yarar sağladığı yönündedir. Doğutaş (2015), öğretmen adaylarının kültürel zekâlarının çeşitli değişkenlere göre değişip değişmediğini, Göksoy (2016), okul müdürlerinin kültürel zekâ ve liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Eğitim örgütleri bağlamında, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetmeleri, kültürel zekâları ve bunlar arasındaki ilişkilerin nitel ve nicel verilere dayalı kapsamlı bir şekilde ele alınmasına ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Zira farklılıkları iyi yöneten ya da yönetemeyen okul müdürlerinin kültürel zekâ düzeylerinin araştırılması ihtiyacı eğitim örgütleri için her zaman önemini korumaya devam edecek (Naughton, 2010: s. 13) olmasına rağmen Türkiye’de yapılan araştırmalar arasında bu yönde bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmanın, öğretmenlerin okul müdürleri hakkındaki kültürel zekâ, farklılıkların yönetimi ve kültürel zekânın farklılıkların yönetimine katkı durumunu nitel ve nicel olarak tanımlama ihtiyacını karşılayarak alandaki boşluğu giderme açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırma bulgularının hem farklılıkların yönetimi, hem de kültürel zekâ teori ve uygulamalarına kapsamlı katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırma aracılığıyla okul yöneticileri kendilerinin farklılık yönetimlerini ve kültürel

zekâlarını gözden geçirerek bu yönde bir eğitim ihtiyaçları olup olmadıkları üzerinde düşünebilirler. Bunun yanı sıra okul yöneticileri farklılıkların yönetimine katkı sunabilecek yeterliliklerden biri olarak kültürel zekanın önemini fark ederek, geliştirilmesi için çeşitli girişimlerde bulunabilirler.

#### 1.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

Araştırmanın nicel örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Kültürel Zekâ Ölçeği” ni ve “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” ni, araştırmanın nitel çalışma grubu öğretmenlerinin görüşme sorularını samimi bir şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel zekâlarını ve farklılıkları yönetimlerini algılayabilmeleri için okullarında en az altı aydır çalışıyor olmalarının yeterli olduğu varsayılmıştır.

#### 1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, 2019-2020 eğitim-öğretim bahar yarı yılında, Kocaeli ilinin ilçelerindeki kamuya ait ortaokullarda en az altı aydır görev yapan öğretmenlerin “Kültürel Zekâ Ölçeği”, “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” ve araştırmanın görüşme sorularına verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

#### 1.6. TANIMLAR

**Kültür:** İnsanların, diğer insanlara ve fiziksel çevresine karşı tavrını belirleyen, belirli bir insan grubuna özgü akıl yürütme süreçleri sonucu oluşan değerler, normlar, varsayımlar ve ürünler bütünüdür (Malinowski, 1990: s. 66).

**Farklılık:** Etnik köken, cinsiyet, yaş, kişisel ve örgütsel geçmiş, eğitim, kişilik, yaşam tarzı, cinsel tercih, coğrafi köken, örgütsel rol, örgütsel statü ve yönetsel statü vb. pek çok bağlamı içerebilen; kişiyi, diğerlerinden özgün kılan özellikler toplamıdır (R. Thomas, 1991: s. 10).

**Farklılıkların Yönetimi:** Farklılıklara yönelik farkındalığı, uyumu, kapsayıcılığı ve farklılıklardan maksimum düzeyde fayda sağlamayı içerecek şekilde özel yönetim yeterliliklerini gerektiren yönetimsel faaliyetler bütünüdür (Oyewunmi, 2018: s. 433).

**Kültürel Zekâ:** Bireyin kendisinininkinden farklı kültürel bağlamlardaki başarılı davranışlarını belirleyen üstbilşsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal yeterliliklerinin toplamıdır (Earley ve Ang (2003: s. 9).



## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın inceleme konuları olan kültürel zeka ve farklılıkların yönetimi değişkenleri alanyazındaki kuramsal temellerine dayalı olarak tartışılmakta, birbirleriyle ilişkileri ortaya konulmaktadır.

#### 2.1. FARKLILIK KAVRAMI ve FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Bu bölümde farklılık kavramı, farklılıkların boyutları, farklılıkların yönetimi, farklılıkların yönetiminin özellikleri, farklılıkların yönetiminde yönetici özellikleriyle ilgili alanyazına dayalı bilgiler sunulmaktadır.

##### 2.1.1. Farklılık Kavramı ve Boyutları

Farklılık kavramı, hem spesifik (bir bireye odaklanmış) hem de bağlamsal (toplumsal yapılar aracılığıyla tanımlanmış) bir kavramdır. Günümüz yazarlarının çoğu, farklılığı, çok çeşitli açık ve gizli nitelikleri kapsayan, bir bireyi diğerinden ayıran herhangi bir önemli fark olarak tanımlamaktadır (Kreitz, 2008: s.102).

Farklılıklarla ilgili yapılan ilk bilimsel ve yasal girişimlerde, kavram daha çok ırk, cinsiyet ve renk gibi biyolojik özellikler bağlamında tanımlanmıştır (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2011: s. 119). Farklılıkların çalışma yaşamı için potansiyel avantajlarının ve dezavantajlarının anlaşılmaya başlamasıyla, kavramın içeriği iş deneyimi, gelir, medeni durum, askeri deneyim, din, siyasi inançlar, dil, coğrafi konum, eğitim, değerler, etik ve kültür gibi birey tarafından değiştirilebilir özellikleri de içerecek şekilde genişletilmiştir. Zamanla cinsel yönelim, yetenekler, örgütsel ilişki ve kişilik özelliklerine de vurgu yapılarak farklılık kavramının tanımsal içeriği bir adım daha ileriye götürülmüştür (Carrell, Tracey ve Sigler, 2006: s. 10). Özetle günümüzde kabul gören farklılık tanımının ırk, cinsiyet ve yaş gibi yasal olarak korunan ve görünür niteliklerin ötesine geçerek inanç, ideoloji, eğitim, yetenek vb. insan farklılıklarının tüm yelpazesini içeren çok daha geniş bir kapsama doğru evrildiği söylenebilir. Farklılıklar, işlevsel açıdan tanımlandığında ise, bireyi diğer



insanlardan ayıran ve öteki yapan insani niteliklerin toplamı olduğu görülmektedir (Loden ve Rosener, 2000: s. 2). Bireye çevresi hakkında özgün bakış açısı sunan, davranışlarını diğer insanlarınkinden benzersiz kılan şey farklılıklarıdır (Tomervik, 1994: s. 98).

Bireyi özgünleştiren, davranış ve algılarını etkileyen farklılıklar örgütlere de yansımaktadır (Hudson, 2014: s. 74). Alanyazında örgüt yaşamı için önemli olan farklılıklar tanımlanırken, içerikler birbirine benzemekle birlikte genellikle farklılıkların boyutlandırılarak ele alındığı görülmektedir (Sürgevil, 2010; Canas ve Sondak, 2010; Loden ve Rosener, 2000; Qin, Muenjohn ve Chhetri 2014 Pfeffer, 1983; Thatcher, Jehn ve Zanutto, 2003). Farklılıkların boyutlandırılma şekillerine yönelik bilgilere aşağıda yer verilmiştir:

Canas ve Sondak (2010: s. 145), farklılıkları görünür farklılıklar ve görünmez farklılıklar olarak boyutlandırmış; yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken ve fiziksel yetenekleri görünür birincil boyutlar, sosyo-ekonomik durum, coğrafi konum, medeni durum, dini bağlılık, eğitim ve kültürü ise görünmez ikincil boyutlar olarak kategorize etmişlerdir.

Loden ve Rosener (2000: s. 3) farklılıkları, değişen ve değişmeyen farklılıklar olarak boyutlandırmaktadırlar. Yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel nitelikler, vb. doğumla birlikte kazanılan, erken sosyalleşme sürecinde bireyi etkileyen ve hayat boyu devam eden özellikler değişmeyen farklılıklardır. Kültür, eğitim, coğrafi konum, gelir, medeni durum, dini inançlar, ebeveynlik durumu, iş deneyimi vb. farklılıklar ise bireyin yaşam sürecinde kazandığı değiştirilebilen farklılıklardır.

Örgütlerde farklılıklar, mono-nitelik ve çoklu- nitelik olmak üzere iki eğilimle (Tablo 1) de ele alınabilmektedir (Qin, Muenjohn, ve Chhetri, 2014: s. 142):

**Tablo 3.** Tekil Nitelik ve Çoklu Nitelik Farklılık Yaklaşımları

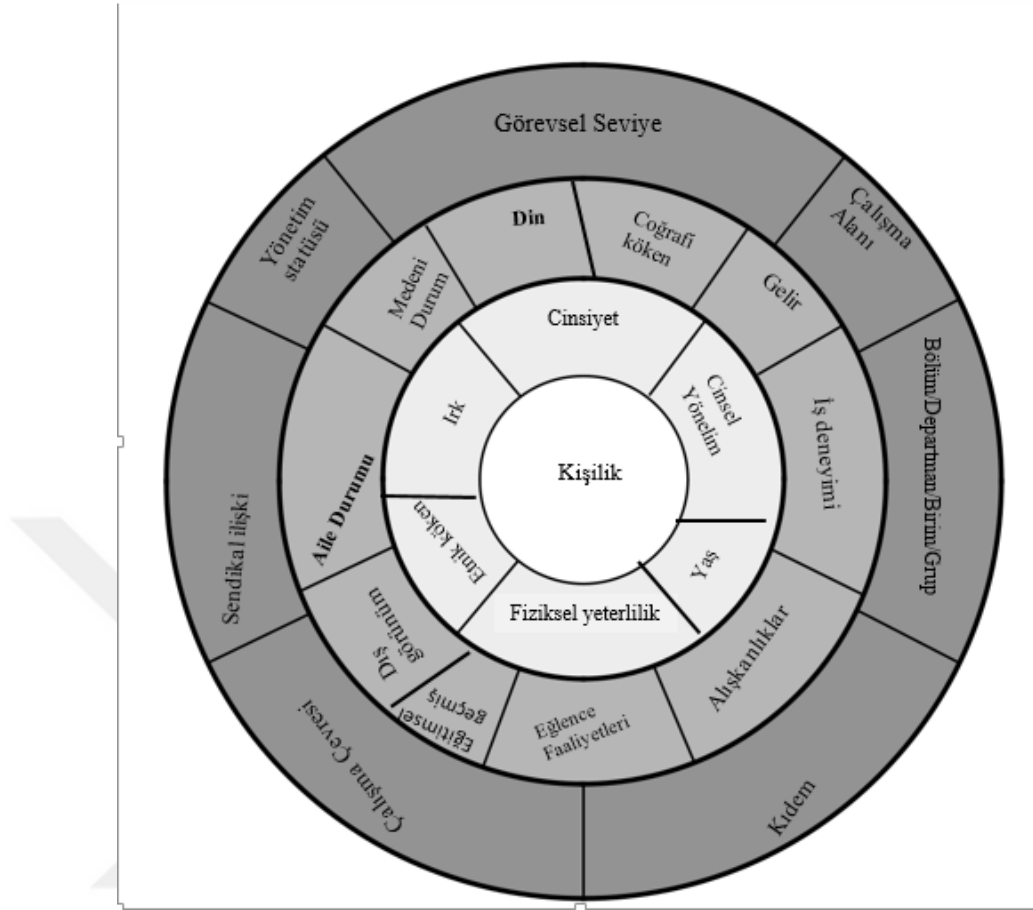
| Yaklaşım                   | Örnekler                    |   |
|----------------------------|-----------------------------|---|
| Tekil Nitelik Yaklaşımı    | Tekil Metot                 | Yaş, cinsiyet vb. farklılıklar  |
|                            | Kategoriksel-nitelik Metodu | İki kategorili Farklılıkları, görünür/görünmez ya da yüzeysel/derinsel olarak iki kategoride yapılandırmak<br>Çoklu kategoriler Demografik farklılıklar, görevle ilişkili farklılıklar, değer, kültür, inanç vb. farklılıklar |
| Çoklu Nitelik Yaklaşımları | Çizgisel Metot              | Bir grubu iki veya daha fazla alt gruba ayıran varsayımsal bölünme çizgisi.   |
|                            | Algı Metodu                 | Algılanan sosyal farklılık (sosyo-ilişkisel niteliklerin algılanmasına dayalı).<br>Algılanan bilgi çeşitliliği (bilgi ile ilgili özelliklerin algılanmasına dayanan)  |

Qin, Muenjohn ve Chhetri (2014). A review of diversity conceptualizations: Variety, trends and a framework; various approaches of configuring personal attributes into diversity, s. No:142'den uyarlanmıştır.

Tablo 1'de görüldüğü gibi tekil nitelik yaklaşımı, bir örgütü tek bir öznitelik açısından tanımlayabilse de, bağlamda bulunan, özellikle insanların çoklu özniteliklerine ilişkin olarak, bütün çeşitlilik spektrumunu yakalayamaz. Çoklu nitelik yaklaşımları ise farklılıkları tek seferde birden çok öznitelik olarak göstererek farklılıkları geniş bir yelpazeden sunmaya çalışmaktadır (Qin, Muenjohnve Chhetri 2014 s. 145).

Gardenswart ve Rowe (2003) ise farklılıkları kişilik, içsel, dışsal ve örgütsel boyutlar olmak üzere dört katmanlı bir yapı ile boyutlandırmışlardır (akt. Gardenswartz, Cherbosque ve Rowe, 2008: s. 19).

Şekil 1. Dört Katmanlı Farklılık Boyutları



- İçsel Farklılık Boyutları
- Dışsal Farklılık Boyutları
- Örgütsel Farklılık Boyutları

Gardenswart, Cherbosque ve Rowe (2008). Emotional intelligence for managing results in a diverse world, s. No:19'dan uyarlanmıştır.

Yukarıda ifade edilen farklılık boyutlarına göre (Kreitner ve Kinicki, 2001: s. 38); kişilik, bireyin kimliğini oluşturan istikrarlı özelliklerdir. Bu tür özellikler bir kişinin eylemi, işledikleri davranış ve onların tutumu olabilir (dürüstlük, çalışkanlık, tembellik, vb. özellikler). İçsel boyutlar, insanların algıları, beklentileri ve diğer insanlara karşı tutumları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olan özelliklerdir. Dışsal boyutlar, belirli bir miktar kontrol veya etkiye sahip olduğumuz özelliklerdir. Örgütsel boyutlar, doğrudan örgütün kendisi için önemli olan özelliklerdir.

Örgütlerde, araştırılma düzeyine göre örgütsel demografi (Pfeffer, 1983) ve ilişki sel demografi (Thatcher, Jehn ve Zanutto, 2003) olmak üzere iki genel yaklaşımla da farklılıklar boyutlandırılarak tanımlanabilmektedir (Qin, Muenjohn ve Chhetri, 2014: s. 140). Örgütsel demografi ve ilişki sel demografiye dayalı farklılık boyutlandırmaları şu şekildedir:

*Örgütsel Demografi:* Örgütsel demografiye göre farklılık kolektif düzeyde bir yapıdır. Farklılık kavramsallaştırmasının bu yaklaşımına göre, farklılıklar demografik bir özelliğin dağılımından başka bir şey değildir. Farklılıklar, bireyler üzerinden toplanan verilere dayanır. Bir nesne veya bireyin, yalnızca diğer nesnelere veya bireylerle ilgili olarak farklı olduğunu vurgular (Qin, Muenjohn ve Chhetri, 2014: s.140).

*İlişki sel Demografi:* İlişki sel demografi ise, farklılığı hem bireysel hem de kolektif düzeyde bir kavram olarak ele almaktadır. Bir grup içindeki bireyin niteliklerinin, sosyal birimin diğer üyeleri tarafından paylaşılma derecesidir. Farklılık bireyin diğer grup üyelerinden uzaklığı olarak kavramsallaştırılmaktadır (Thatcher, Jehn ve Zanutto, 2003: s. 218).

Hubbard (2003: s. 10), farklılıkları birbirine bağlı ve bazen örtüşen dört boyutlu bir yapı ile işgücü farklılığı, davranışsal farklılık, yapısal farklılık ve iş/küresel farklılıklar olarak organize etmiştir. Bu boyutlar ve içerikleri Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Farklılık Boyutları ve İçerikleri

| <b>Farklılık Boyutları</b>   | <b>İçerikleri</b>  |
|------------------------------|--|
| <b>İş Gücü Farklılığı</b>    | Örgüt çalışanlarının grup ve durumsal kimliklerini kapsar (cinsiyet, etnik köken, din, cinsel yönelim, fiziksel yetenek, yaş, aile durumu, ekonomik geçmiş, ekonomik statü, coğrafi arka plan ve coğrafi statü vb.).İşgücü piyasası demografisindeki değişiklikleri de içerir. |
| <b>Davranışsal Farklılık</b> | Kültürü, çalışma tarzlarını, düşünme stillerini, öğrenme stillerini, iletişim tarzlarını, özelemleri, inançları / değer sistemini ve ayrıca çalışanların tutum ve beklentilerindeki değişiklikleri kapsamaktadır.  |
| <b>Yapısal Farklılıklar</b>  | İşlevler arası, hiyerarşideki örgütsel seviyelerdeki, bölümler arası etkileşimleri kapsar.   |
| <b>İşsel Farklılıklar</b>    | Örgütün hizmet ettiği hedef kitlesinin çeşitliliği, sunulan ürün ve hizmetlerin farklılığı ve çalışma ortamlarının çeşitliliğini kapsamaktadır.  |

Özetle farklı araştırmacılar, farklı ilgileri ve amaçları olduğu için farklılıkların kavramsallaştırılmasında ve kategorize edilmesinde farklı boyutlarla ilgilenmiş olsalar da hepsinin farklılıkların içeriğine yönelik ortak yönlere sahip oldukları görülmektedir. Yukarıda yer alan bilgiler ışığında, genel olarak farklılıkların, bireyin doğuştan getirdiği (cinsiyet, yaş, etnik köken vb.), sosyal çevresinden edindiği (eğitim düzeyi, din, dil, kültür, alışkanlıklar, yetenekler vb.) ve örgütsel konumundan kaynaklanan (rgt içindeki konumu, birimi vb.) onu özgün kılan özelliklerinin toplamı olduğu ifade edilebilir. Ayrıca bireyler arasındaki bilgi, düşünüş, davranış ve duygusal çeşitliliğin nedeninin de farklılıklarından kaynaklandığı ifade edilebilir.

Yukarıda yer alan farklılık boyutlandırmalarında önemli bir farklılık kaynağı olarak kültürün (Hubbard, 2003; Gardenswart ve Rowe, 2003; Qin, Muenjohn, ve Chhetri, 2014; Loden ve Rosener, 2000) sık sık tekrar ettiği görülmektedir. Çünkü bireyler arasındaki, örgütsel yaşamı etkileyen temel farklılıklardan en önemlilerinden biri de kültürdür (Güvenç, 1997: s. 24; Marshall, 1999: s. 442). Tarih boyunca, dünyanın dört bir yanındaki insanlar, yaşamlarının temelini oluşturan sosyal değerleri, normları ve beklentileri şekillendirmek için baskın fikirlerin ve ürünlerin ortaya çıktığı topluluklar oluşturmuşlardır. Toplulukları birarada tutan bu baskın fikir ve ürünler kültür olarak olarak adlandırılmaktadır ( Heilborn ve Carrara, 2102: s. 10). İnsanlar ve toplumlar birbirine neden benzemekte ya da farklılaşmaktadır? Benzer coğrafi ve sosyolojik koşulları paylaştığı halde bazı insanları diğerlerinden farklı yapan şeyler nelerdir? Aynı ğrenme süreçlerinden geçen ama farklı genetik makyajlara sahip insanları ortak bir zihinsel yapılanma ile davranmaya iten şey nedir? Toplum, sosyoloji, ekonomi ve yönetim bilimleri gibi insanla uğraşan pek çok bilim dalı bu sorunları kültürel nedenlerle açıklamaya çalışmaktadır (Güvenç, 1997: s. 24). İnsan davranışlarının, inanç sistemlerinin, değerlerin, ideolojilerin, kültüre özgü kişilik tiplerinin ve farklılıkların anlaşılıp açıklanmasında kültür yol göstericidir (Marshall, 1999: s. 442). Davranışın n grlebilirliğinde kültür önemlidir; çünkü bireyler, iletişim, olayları anlama ve değerlendirme şekillerini belirlerken kültürel değer ve fikir dizilerini referans almaktadırlar (Engel, Blackwell ve Miniard, 1990: s. 63).

Genel anlamıyla kültür bir toplumun manevi (bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek, toplumsal rol davranışları vb. ) ve maddi (sembol, simge, yapıt vb.) yönlerini anlatan ve gelenekler yoluyla aktarılan her şeyi ifade etmektedir (Marshall, 1999: s. 442). Hofstede (2001: s.5) ise kültürü açıklamak için zihinsel programlama modelini kullanmış; kültürü bir grubun üyelerini ya da insan kategorilerini diğerlerinden ayıran/özgün yapan kollektif zihinsel programlama (zihinsel yazılım) olarak tanımlamıştır. Her insanda erken çocukluk döneminden itibaren edinilmiş düşünme, hissetme ve eylem kalıpları (modelleri) vardır. Zihinsel programlar bu kalıplara karşılık gelmektedir. Başka faktörler olmakla birlikte insanlar bu zihinsel programa göre davranırlar. Farklı insan grupları farklı sosyal çevrede yaşadıkları için farklı zihinsel programları vardır (Hofstede, Jan Hofstede ve Minkonov, 2010: s. 5-7). Kültür, belirli bir insan grubunun müşterek olarak oluşturduğu, kendine özgü akıl yürütme biçimi olarak ifade edildiğinde; ilgili grubun çevresine verdiği maddi ve manevi tepki biçiminin özgün ifadesinin belirleyicisi olduğu söylenebilir. Bir grubun diğer gruptan özgün olan maddi ve manevi tepkileri, ürünleri, akıl yürütme biçimleri nihayetinde gruplar ya da bireyler arasındaki farklılıkların da nedeni olarak görülebilir. Örgütlerde, davranışlar, düşünceler, algılar, yöneticilerden beklenenler, verilen değer, statü, etki kültürel farklılıklara göre değişiklik göstermektedir (Dickson, 1999; akt. Little, 2102: s. 24). Bireyin sahip olduğu dil, din, değerler, tutumlar, adetler, gelenekler, maddi kültür, estetik, eğitim örgüt yaşamını etkileyen önemli kültürel öğelerdir (Yeşil, 2009: s. 108). Belirli bir grubun bireylerinde görülen öğrenilmiş ortak nitelikleri ifade eden kültür, ilgili grubun eğitim sisteminde, yaşam tarzında, davranış kalıplarında, tutumlarında ve ön kabulleri gibi pek çok aidiyetinde izlerini göstermektedir (Aytaç ve İlhan, 2007: s. 107). Bu bilgilere dayanarak kültürün bireyin davranış ve düşüncelerinin altında yatan nedenlerin, bireyler ve toplumlar arası farklılıkların açıklanmasında işlevsel bir rolünün olduğu ifade edilebilir.

Özetle örgütsel yaşam için önemli olan farklılıklar, çalışmanın bu bölümüne kadar yer alan bilgiler doğrultusunda genel olarak değerlendirildiğinde; farklılıkların bireyin kültüründen, doğuştan getirdiği özelliklerinden, kişiliğinden, biyolojik özelliklerinden, sosyalleşme sürecinden, örgütsel ilişkilerinden, eğitim sürecinden vb. nedenlerden kaynaklanabileceği ifade edilebilir. Ayrıca farklılıkların, bireyin

davranışlarının ve düşüncelerinin belirleyicisi olabilecekleri, farkedilebilir yönleri olduğu kadar kolayca farkedilemeyebilir yönlerinin de olduğu dikkat çekmektedir. Örgüt yaşamı açısından farklılıklarla ilgili ortak çıkarımlarda bireylerin örgüt yaşamında özgün özellikleriyle var olmak istediği (Hudson, 2014: s.74), örgütlerin farklılıkları faydalı ya da sakıncalı görme eğilimlerinin bulunduğu ve farklılıkların hem işlevsel hem sosyal açıdan ele alınmasını sağlayacak bir yönetim anlayışı benimsenmediği takdirde örgütler için sakıncalı olabileceği (Simons ve Rowland, 2011: s. 181) görülmektedir.

Farklılıkların örgütlerde faydalı ya da sakıncalı olarak algılanmasıyla ilgili alanyazında çeşitli yaklaşımlar dikkat çekmektedir. Örneğin bilgi işleme/ karar verme perspektifi farklılıkların örgüt için faydalı, sosyal örgüt perspektifi ise benzerliklerin örgüt için faydalı olduğunu ileri sürmektedir (Simson ve Rowland, 2011: s. 173). Bu perspektiflerin anlam içeriklerine aşağıda yer verilmiştir:

*Bilgi İşleme ve Karar Verme Perspektifi (Cox ve Blake, 1991):* Her bir ekip üyesinin bilişsel kaynaklarının ekibin genel başarısına katkıda bulunduğunu öne süren bilişsel kaynak çeşitliliği teorisini etkin bir şekilde kapsamaktadır. Bilişsel kaynakların çeşitliliği, yaratıcılığı, karar verme kapasitesini ve esnekliği geliştirir anlayışına dayalıdır (Horwitz, 2005: s. 224). Örgütün yaratma ve yenilik yapma yeteneğini artıracak olan “bakış açılarının çeşitliliği ve geçmişin normlarına uyuma daha az vurgu” (Cox ve Blake, 1991: s. 47) ile yaratıcılık ve yeniliğe yardımcı olunabilir. Daha fazla perspektif aracılığıyla daha iyi kararların üretileceği savunulur (Cox ve Blake, 1991: s. 47).

*Sosyal Örgüt Perspektifi:* Örgütlerde, farklılıklara ilişkin alternatif bir bakış açısı da, sosyal örgüt perspektifidir (Simson ve Rowland, 2011: s. 174). Sosyal örgüt perspektifi benzerlik çekim paradigmasına dayanmaktadır (Horwitz, 2005: s. 225). Benzerlik çekim paradigmasına göre benzer bireyler birlikte daha etkili çalışabileceklerdir, çünkü sosyal kategoriler (yaş, ırk-etnik köken vb. ) çatışmanın kaynağı olmakta ve bu da örgütsel verimliliği düşürmektedir (McPherson, Smitth-Lovin ve Cook, 2001: s. 416).

Farklılıklar örgütlerde tekil, çoğul ve çokkültürlü örgütlenme biçimlerinde de ele alınarak faydalı ya da sakıncalı olarak açıklanabilmektedir (D'Oliveira, 2010; Higgs, 1996). Tekil örgütlerde, çoğunluk bir grup, örgütsel kararlara hükmeder ve kalan tüm azınlık gruplarının mevcut normlara ve kültüre uyum sağlamaları beklenir. Çoğul örgütlenmede, azınlıkların dahil edilmesine ilişkin bir endişe vardır ve genellikle işe alım ve eğitim ile ilişkilendirilir. Çok kültürlü modelde ise, azınlık grupları örgüte değerli katkılarda bulunur ve en yüksek potansiyeline ancak örgüte resmi ve gayri resmi entegrasyon yoluyla ulaşılabilir (D'Oliveira, 2010: s. 444).

Farklılıkların örgütlerde ele alınışına ilişkin bir başka değerlendirmede ise dar görüş, etnosentrik ve sinerjik görüşlerin varlığı dikkat çekmektedir (Higgs, 1996: s. 39). Bu yaklaşımlar Tablo 3'te özetlenmiştir.

**Tablo 3.** Farklılıkların Örgütlerde Değerlendirilme Yaklaşımları

| Örgüt Türü  | Farklılığın Örgüt Üzerinde Algılanan Etkisi  | Farklılıkların Yönetimi Stratejisi  | Stratejinin En Olası Sonuçları   |
|---|--|---|--|
| <b>Dar Görüş:</b> Tek doğru yol bizimkidir.             | <b>Etki yok:</b> Farklılığın örgüt içinde bir etkisi olduğu farkedilemez.                                  | <b>Farklılıkları görmezden gelmek:</b> Farklılıkların örgüt için etkisi görmezden gelinir.                              | <b>Problemler:</b> Problemler çıkar ancak bunların nedenleri farklılıklara bağlanmaz.  |
| <b>Etnosentrik;</b> Bizim yolumuz en iyi yoldur.        | <b>Olumsuz etki:</b> Farklılıklar örgüt için problemlere yol açacaktır.                                    | <b>Farklılıkları minimize etmek:</b> Örgütteki farklılık kaynakları ve bunların etkileri en aza indirgenmeye çalışılır. | <b>Bazı problemler ve az avantaj:</b> Farklılıklar azaldıkça problemler azalır. Bu arada avantaj yaratma olasılığı göz ardı edilir, problemler farklılıklara bağlanır. |
| <b>Sinerjik:</b> En iyisi bizim ve onların bileşimidir. | <b>Olası olumlu ve olumsuz etkiler:</b> Farklılıkların örgüt için hem sakıncaları hem de faydaları vardır. | <b>Farklılıkları yönetmek:</b> Örgüt üyeleri farklılıkları anlamak ve onlardan örgüt için faydalanma amacıyla eğitilir. | <b>Bazı problemler ve pek çok avantaj:</b> Örgüt için söz konusu avantajlar farkedilir, bazı problemler devam eder ve yönetilmeye ihtiyaç duyar.                       |

Higgs (1996). Overcoming the problems of cultural differences to establish success for international management teams, s.No: 39'dan uyarlanmıştır.

Yukarıda Tablo 3'de görüldüğü gibi örgütler farklılıkları ele alırken onları yok saymaktan onları yönetmeye kadar çeşitli stratejileri izleyebilmektedir. Farklılıkları yönetim stratejisi izlendiğinde, farklılıkların sorun olarak görülmek yerine



faydalarına odaklanılabileceği söylenebilir. Farklılıklardan tamamlayıcı takımlar oluşturmak yerine, onları benzeştirme, yok sayma eğiliminin örgütlerde iş görenler üzerinde korku ve özgüven eksikliği yaşatacağı ve dolayısıyla yaratıcı ve verimli sonuçların ortaya çıkamayacağı önemli bir gerçek olarak dikkat çekmektedir (Memduhoğlu, 2008, s. 25). Farklılıklar örgütlerde uyum, koordinasyon ve her bir çalışanın yetenek ve özelliklerinden faydalanmayı sağlayacak şekilde yönetilmediğinde tüm örgüt bundan olumsuz olarak etkilenecek ve farklılıkların faydalarından ziyade olası sakıncaları ile örgütler yüzleşeceklerdir (Sürgevil, 2010: 128-129).

Farklılıkların örgütler için potansiyel faydaları ve sakıncaları incelendiğinde ise, Memduhoğlu (2008) bunları şu şekilde özetlemiştir (Tablo 4):

**Tablo 4.** Farklılıkların Örgütler için Potansiyel Faydaları ve Sakıncaları

| Potansiyel Yararları                      | Potansiyel Sakıncaları                 |
|---|--|
| Eleman seçme ve yerleştirme               | Bağlılığı azaltma                      |
| Rekabet ve pazarlama                      | İletişim sorunları                     |
| Öğrenme ve yaratıcılık                    | Duygusal ve görev çatışmalarında artış |
| İş doyumu                                 | Ayrımcılığı meşrulaştırma              |
| Örgütsel esneklik                         | İş gücü istismarı                      |
| Değişime uyum sağlama                     | Düşük etkileşim                        |
| Örgütsel imaj                             | Karar sürecinin yavaşlığı              |
| Halkla ilişkiler                          |  |
| Problemlere alternatif çözümler üretme    |  |
| Sinerji                                   |  |
| Bireysel ve örgütsel gelişme ve etkililik |  |

Tablo 4’te görüldüğü gibi farklılıkların örgütler için hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabilmektedir. Farklılıkların olumsuz yönlerinin örgütlere yansımaması, onlardan yararlanılabilmesi, farklı bir işgücünün yanlış veya yetersiz kullanılmaması farklılıkların yönetimiyle ilgilidir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999: s. 62). Farklılıkların örgütler için avantaj kaynağı olabilmesi ve farklılıklardan kaynaklanabilecek sorunların üstesinden gelinebilmesi için planlı ve programlı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Qin, Muenjohn ve Chhetri, 2014: s. 139). Ayrıca, küreselleşmenin etkisiyle iş yaşamındaki yoğun rekabet ortamı, iş gücü ve örgütün hedef kitlesinin demografik yapısının çeşitliliği, bireylerin farklılıklarını gittikçe daha fazla vurgulama isteği, onları benzersiz kılan şeylerden ödün vermeme arzusu

farklılıkların planlı ve programlı yönetim stratejileri ile yönetilmesini gerekli kılmıştır (R. Thomas, 1991: s. 4). Farklı insan topluluklarının biraraya geldiği örgütlerde kişiler bir yandan verimlilik ve performans gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken diğer yandan da sahip oldukları farklılıkları özgürce ve saygın bir şekilde yaşamak istemektedirler. Bu noktada farklılıkların yönetimi ile karşılaşmaktadır (Sürgevil, 2010: s. 196). Bu doğrultuda çalışmanın bundan sonraki bölümünde farklılıkların yönetimi konusu hakkında alanyazına dayalı olarak bilgiler sunulacaktır.

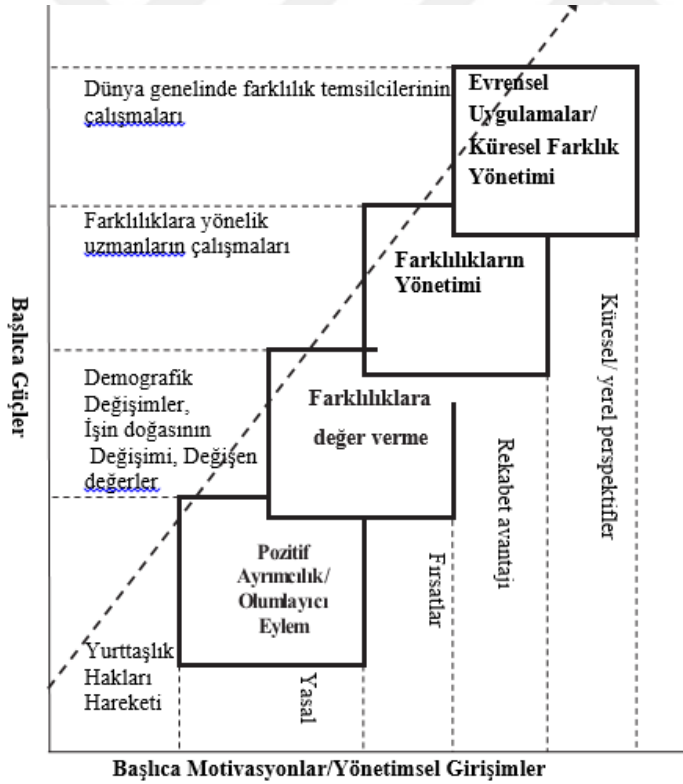
### **2.1.2. Farklılıkların Yönetimi ve Özellikleri**

Farklılıkların yönetiminde temel fikir, farklı çalışanların potansiyelinin en iyi şekilde kullanıldığı, farklılıkların örgütsel hedeflere ulaşılmasına ve genel örgütsel performansa katkıda bulunma açısından takdir gördükleri verimli bir ortam yaratabileceğidir (Tomic, 2018: s. 223). Farklılıkların yönetimi kavramı çalışanların benzerlik ve farklılıklarının örgütün stratejik amaçlarına ve rekabet avantajına katkıda bulunabilmesini sağlayacak şekilde dikkate alınarak yönetim faaliyetlerinin düzenlenmesidir (Grobler ve Wörnich, 2008: s. 16). Ayrımcılık içermeyen bir işyeri yaratma, sürdürme, bireysel ve toplu başarıyı destekleyen ve kutlayan bir atmosferde bireyleri benzersiz kılan çeşitli özelliklerin farkına varma ve takdir etme taahhüdünü örgüt düzeyine yayabilmek farklılıkların yönetimine işaret etmektedir (Hudson, 2014: s. 75). Farklılıkların yönetimine yönelik diğer bir tanım ise kavramın toplumsal rolüne dikkat çekmektedir. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi örgütlerin topluma karşı sorumluluğunun yerine getirilmesine de katkı sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Çünkü toplumlar etnik köken, dil, kültür vb. yönlerden farklı bireyleri barındırmaktadır. Bu bireylerin çalışma yaşamında temsil edilmesi, farklı kesimlerin gereksinimlerine yanıt verilmesi toplumsal bir gereklilik olduğu için farklılıkların yönetimi bunu da sağlamaktadır (Cox ve Blake, 1991: s. 46).

Farklılıkların yönetiminin tarihsel süreç içindeki gelişimiyle ilgili ise şunlar ifade edilebilir: Farklılıkların yönetimi kavramı ilk defa 1960'lı yıllarda Amerika'da iş yaşamındaki ırksal, etnik, cinsiyet, tenel renk vb. farklılıklardan dolayı ayrımcılığa karşı tepki ve yurttaşlık hareketi olarak ortaya çıkmıştır (R. Thomas,

1991: s. 3; Dike, 2013: s. 5). Kavramsal çerçevesinin kapsamlı bir şekilde ele alınması ise 1990'lı yıllarda Thomas R. Roosevelt (R. Thomas, 1991: s. 3; 1996: s. 114) tarafından gerçekleştirilmiştir. Etnik köken, cinsiyet, yaş, coğrafi köken, yetenek, fiziksel engellilik durumu, din, ulusal köken, eğitim, kültür vb. yönlerden farklı özelliklere sahip çalışanların özelliklerinin dikkate alınmasıyla başlayan farklılıkların yönetimi girişimleri; örgüt içindeki farklılıkların, örgüt paydaşları arasındaki ilişkilerin, farklılıklara ilişkin faaliyetlerin örgüt ve çalışan amaçları ve faydaları doğrultusunda planlı ve programlı bir şekilde yönetilmesi ve değerlendirilmesi süreçleriyle devam etmiştir (R. Thomas, 2010: s. 160). Farklılıkların yönetiminin tarihsel süreç içinde ortaya çıkmasına neden olan güçler ve motivasyon faktörleri Şekil 2'de özetlenmiştir:

**Şekil 2.** Farklılıkların Yönetiminin Evrimsel Gelişim Sürecini Etkileyen Başlıca Güçler ve Motivasyonlar



McDonald, Darren M (2010). *The Evolution of ' Diversity Management ' in the USA: Social Contexts , Managerial Motives and Theoretical Approaches*, s. 4'den uyarlanmıştır.

Şekil 2'de yer alan pozitif ayrımcılık/ olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkların yönetimi içerikleri şu şekildedir:

*Pozitif Ayrımcılık/ Olumlu Eylem (1960-1970'ler):* Olumlu eylem, azınlıkları ve kadınları çalışma yaşamına dahil etmektir. Yasal gereklilikler, etik ve sosyal sorumluluk duyguları pozitif ayrımcılık eylemlerinin ortaya çıkmasındaki itici güçlerdir (R. Thomas, 1991: s. 19). Olumlu eylem programları, ırk veya cinsiyete dayalı ayrımcılığa çare bulmaya çalışmaktadır. Bu aşamada farklılıklara yönelik girişimlerin itici gücü adalettir. Etnik köken, cinsiyet gibi demografik özellikler dışındaki ayrımcılıklara çok az odaklanılarak çeşitli yasalar çıkarılmıştır. Avrupa Birliği İstihdamda Eşitlik Direktifi, Birleşik Krallık Cinsi Ayrımcılık Yasası ve 1986 Avustralya İnsan Hakları ve Fırsat Eşitliği Komisyonu Yasası bu yasalardan bazılarıdır (Qin, Muenjohn ve Chhetri, 2014: s. 137).

*Farklılıklara Değer Vermek (1980'ler):* Olumlu eylem programlarına sahip olan örgütler bu çabaları genellikle değer vermek olarak tanımlanabilecek çeşitli faaliyetlerle tamamlamışlardır. İş yerinde çeşitliliğe karşı farkındalık ve saygıyı teşvik etmek için tasarlanmıştır. Amaç, kişilerarası ilişkileri geliştirmek, ırkçılığa ve cinsiyetçiliğe yönelik ifadeleri ortadan kaldırarak; farklılıkların değerini vurgulayan söylemleri yaygınlaştırmaktır. Çoğunlukla cinsiyet, etnik köken, değer, tutum, davranış, düşünme biçimi ve kültürel geçmişe yönelik farklılıklara odaklanılır (R. Thomas, 1991: s. 25). Farklılıkların yönetimi açısından bu aşamada tanınan farklılık nitelikleri, yasal olarak korunan özelliklerin ötesine geçmiştir. Örgütlerde farklılıklarla ilgili eğitimlere önem verilmeye, çalışanların farklılıklarıyla örgütsel amaçlara katkıda bulunmaları teşvik edilmeye başlanmıştır. Çalışanların beceri ve niteliklerini kullanmasının önündeki engelleri kaldırmaya yönelik çalışmalar yapılmıştır (Qin, Muenjohn ve Chhetri, 2014: s.138).

*Farklılıkların Yönetimi (1990'lar ve günümüz):* Farklılıkların yönetimi, işgücü çeşitliliğini geliştirme, örgütsel kültür değişimi ve işgücünün güçlendirilmesine yönelik stratejik bir örgütsel yaklaşımı ifade eder (R. Thomas, 1991: s. 26). Olumlu eylemle tanımlanan faaliyet ve varsayımlardan, kapsayıcı, işgücü çeşitliliğini ve potansiyelini yansıtan yönetim uygulamalarına doğru bir geçişi temsil eder. İdeal olarak, katılımcıların değişimi öngördüğü ve planladığı, insan farklılıklarından korkmadığı veya bunları bir tehdit olarak algılamadığı, farklılıkların bireyin ve örgütün büyümesi, becerilerindeki ve performansındaki değişim için bir fırsat olarak

görüldüğü pragmatik bir yaklaşımdır (Arredendo, 1996: s. 17). Bu aşamada, farklılık olarak adlandırılan özellikler, insan farklılıklarının tüm yelpazesini kapsamaktadır. Farklılıkların bir “iş durumu” için argümanı, iki teorik kaynağa dayanmaktadır. Birincisi; örgütsel yeteneklerin herhangi bir kişiye değil, farklı bireyler arasındaki bağlantılara gömülü olduğu varsayılmaktadır. İkincisi, insan kaynakları (farklı çalışanlar) hem taklit edilmesi gereken, hem de özgün bir değer yaratmaktadır. Farklılıklar örgüte rekabet avantajı kaynağı olarak hizmet etmektedir (Qin, Muenjohn ve Chhetri, 2014: s. 139). Günümüzde kabul gören farklılıkların yönetimi anlayışı, farklılıklara ilişkin bireysel farkındalık, kültürel farkındalık, farklılık yönetimi farkındalığı, farklılıklara değer verme, örgüt içinde norm oluşturma, işe alım, değerlendirme, eğitim, geliştirme, farklılıkların olumlu ve olumsuz yönlerini dengeleyebilme uygulama ve anlayışlarını yönetime yansıtabilme süreçlerinin bütünüdür (Dalton ve D’Netto, 2014: s. 15). Farklılıkların yönetimi örgüt çalışanlarının farklılıklarından yararlanarak, uyum, saygı ve farkındalık içinde, farklılıkların olası avantajlarının örgüt ve bireyin faydasına olacak şekilde ortaya çıkarılmasını sağlayacak stratejilerin kullanılmasına dayanmaktadır (Barutçugil, 2011: s. 217).

Farklılıkların yönetiminin temel özellikleri olarak ise şunlar ifade edebilir:

Farklılıkların yönetiminde farklı kültürel ve bireysel özelliklere sahip kişilerden oluşan takım çalışmalarına destek verilmesi, örgüt kültüründe farklılıklara saygı, değer verme, anlama, takdir ve teşvik etmeyi içeren normların yer alması gerekmektedir. Ulus, etnik köken, cinsiyet, yaş, din, dil, kişilik, cinsel yönelim, fiziksel / zihinsel kısıtlamalar vb. yönlerden her ne farklılığı olursa olsun tüm çalışanlara odaklanılmaktadır (Fernandez ve Barr, 1993: s. 294). Örgütün ilişkili olduğu diğer örgütleri ve paydaşlarını etkin bir örgüt çatısı altında birleştirmek, örgütün her bir biriminin işlev bütünlüğünü bozmadan ve gereksiz ödümler vermeden aralarındaki gerekli iş birliğini ve birlik çabalarını güvence altına almak farklılıkların yönetiminde önemli amaçlardır (R. Thomas, 1996: s. 13). Tüm yönetim kademelerinin desteğini almak, hesap verebilir olmak, farklılıkların yönetimi için gereken değerleri örgüt kültürüne dahil etmek için bilinçli çalışmalar yapmak, farklılıkların yönetimi için bütünsel bir anlayışın örgütte oluşabilmesi için önemlidir. Ayrıca yöneticinin, örgütte değişime ve farklılıklara direncin olabileceğinin farkında

olarak bunu en aza indirmek için adımlar atması ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemesi, otokratik olmaktan ziyade işlevsel, ara bulucu ve kolaylaştırıcı olması gerekmektedir (Louw, 1995: s. 51). Hiç kimseye ayrımcılık yapmadan, çalışma yaşamında herkese eşit fırsatlar sunmayı öngören, herkesin farklılıklarına saygı duyulan, farklılıklara değer verilen, farklılıklardan örgüt performansını arttıracak şekilde yararlanırken bireyi de dikkate alan bir anlayış farklılıkların yönetimiyle mümkün olmaktadır (Sürgevil, 2010: s. 96). Farklılıkların yönetimi örgüte avantaj sağlamaktadır (Cox ve Blake, 1991: s. 50; Wentling ve Palma-Rivas, 1997: s.5; Loden ve Rosener, 2000: s. 2). Farklılıkların yönetiminin örgütler için avantajları olarak alanyazına dayalı örnekler Tablo 5’de sunulmuştur:

**Tablo 5.** Farklılıkların Yönetiminin Örgütler İçin Avantajları

| İlgili Araştırmalar                            | Farklılıkların Yönetiminin Avantajları   |
|--|--|
| Cox ve Blake (1991: s. 50)                     | Yaratıcılık, maliyet, kaynak edinimi, pazarlama, problem çözme, örgütsel esneklik konularında rekabet avantajı   |
| Loden ve Rosener (2000: s. 2)                  | İşten ayrılma, işteki devamsız gün sayısı ve iş memnuniyeti gibi örgütsel maliyeti etkileyen değişkenlerin sıklığında azalma.  |
| Kreitz (2008: s. 105)                          | Artan üretkenlik, artan yaratıcılık ve problem çözme, yetenekleri cezbetmek ve elde tutmak, ekiplerde iletişim kurmaya yardımcı olmak ve pazar payını ve hedef kitle çeşitliliğini arttırmak.  |
| Downey, Werff, K. Thomas, Plaut, (2014: s. 44) | Örgüt çalışanları arasında güven, sorunlara daha iyi çözüm, örgütün hizmet ya da ürünlerinden yararlananların örgüte sadakati, demokratik örgüt iklimi, farklı kademelerdeki çalışanlar arasında güçlü bir ilişki.   |
| Ongori ve Agolla (2007: s. 74)                 | Yasal endişeleri giderir. Farklı bir işgücünü yönetmek, insan haklarını iyileştirmek için çalışma yaşamında yasa dışı ayrımcılığa karşı endişelerin giderilmesine yardımcı olur (örneğin, cinsiyet, hamilelik, annelik, fiziksel engel, vb. alanındaki hakları). Bu da, istihdam alanında adil fırsatları teşvik etmeye yardımcı olur.<br>Farklılıkları içeren bir işgücünü yönetmek, seçim ve terfide tam bir kopyanın üretimini engelleyen klonlamanın en aza indirilmesini gerektirir. Bu, daha geniş bir fikir ve yetenekler yelpazesine yol açar, gelecekte yenilik ve rekabetçi performans için daha geniş kapsam sunar ve böylece örgütün insan sermayesini zenginleştirir. |

Yukarıdaki bilgiler genel olarak değerlendirildiğinde, farklılıkların yönetiminin örgüt, birey ve toplum açısından faydalı olacak girişimlerin kararlaştırılması, planlanması, koordine edilmesi ve değerlendirilmesi süreçleri olduğu söylenebilir.

Ayrıca bu süreçlerin saygı, farkındalık, hakkaniyet değerleriyle farklılıklara kıymet vererek ve farklılıkları dahil ederek gerçekleştirilmesinin gerektiğini ve farklılıkları yönetim sürecinin örgüt geneline yayılan bir politika ile ele alınması gerektiği ifade edilebilir.

Farklılıkların yönetimiyle ilgili Türkiye'deki girişimlere bakıldığında ise 2000'li yıllarda konuyla ilgili çalışmaların başlamış olduğu; Avrupa Birliği uyum çalışmalarının da sürece katkı sunduğu görülmektedir. Uluslararası sözleşmelerin de etkisiyle, ülkenin kendi sosyokültürel dinamiklerine bağlı olarak iş yaşamında farklı kültürel ve bireysel özelliklerden bireylerin temsil edilmesine çalışılmıştır (İnce, Gül, Candan ve Çakıcı, 2015: s. 294). Ayrıca konuyla ilgili yasal düzenlemelerden en önemlisi olan Türkiye Cumhuriyeti Anayasasına (TCA) göre kişilere farklı kültürel ve bireysel özelliklerinden ötürü ayrımcılık yapılması yasaktır (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982:10). Örneğin anayasanın 10. Maddesine göre, herkes din, dil, ırk, cinsiyet, renk, siyasi düşünce, felsefi, din, mezhep, ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Benzer şekilde Türkiye Cumhuriyeti Anayasasınının 24., 25. ve 26. maddelerinde farklılıklarına bakılmaksızın insanların kanuni olarak eşit haklara sahip olduğuna vurgu yapılmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982). Kadınlar başta olmak üzere dezavantajlı grupların iş yaşamında yer almasını teşvik edecek düzenlemeler de yapılmıştır (4857 Sayılı İş Kanunu, 2014; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982:50). Görüldüğü gibi, farklılıkların potansiyel avantajları, dez avantajları ve yasal yükümlülükleri çerçevesinde Türkiye'de çeşitli girişimler yer almaktadır.

Özetle, çalışmanın bu bölümünde farklılıkların yönetimi ve özellikleri incelenmiş, Türkiye bağlamında da konuya kısaca değinilmiştir. Ancak yönetici desteğinden ve becerilerinden uzak farklılık yönetimi girişimleri ve stratejileri başarısız olacağı ve farklılıkların yönetiminde en önemli görevi yöneticiler üstlendiği için (R. Thomas, 1996: s. 19; Carnevale ve Stone, 1994: s. 27) çalışmanın bundan sonraki bölümünde farklılıkların yönetiminde yönetici yeterliliklerine ve yöneticilerin farklılıkları yönetirken yapabileceği uygulamalara yer verilmiştir.

### 2.1.3. Farklılıkların Yönetiminde Yönetici Yeterlilikleri

Örgütlerde, yöneticiler var olan farklılıklara çeşitli yaklaşım ve uygulamalarla karşılık verilebilirler. Tüm üyelere aynıymış gibi davranılabilir, aynı olmaya zorlayabilirler. Ya da bu durumun tam tersi olarak farklılıkları bir fırsat olarak da görebilirler. İlk rota seçildiğinde, örgütün gücü tehlikeye atılabilir, ikinci rota seçildiğinde ise örgütler, rakiplerinin önüne geçerek stratejik avantaj elde edebilirler (R. Thomas, 1996: s.19). Liderler ve yöneticiler, çalışanlarına rol model olmaları yönüyle farklılıkların yönetimini uygulama sürecinde en önemli görevi üstlenmektedirler. Yönetici ve lider bağlılığı ve desteği olmadan devam eden farklılık girişimleri, çalışanların farklılık çabalarını desteklemediği için etkisi de az olacaktır. Yöneticilerin farklılıkların yönetimine yönelik girişim ve desteği ise onların farklılıklara yönelik yeterlilikleriyle yakından ilgilidir (Carnevale ve Stone, 1994: s. 27).

Örgütler bir zamanlar en önemli görevin günlük işlerin sürdürülmesi olduğu istikrarlı ortamlarda çalışıyorlardı. Yönetimin görevleri planlama, organize etme, koordine etme ve kontrol gibi tipik geleneksel örgütler için yapılandırılmıştı. Ancak günümüzde örgütler daha değişken, durağan olmayan bir sosyal çevrede iş gördükleri için yöneticilerin artık çeşitli açıdan farklı bir iş gücü ile uğraşması gerekmektedir ve bu farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi için de yöneticilerin ek yeterliliklere ihtiyacı bulunmaktadır (Dalton ve D'Netto, 2014: s. 1). Farklılıkları yönetim sürecinin özünü, yöneticinin farklılıklara yönelik yeterlilikleri ve bunların sonucunda ortaya çıkan çeşitli uygulamalar oluşturmaktadır ( R. Thomas, 1996: s. 19). Bu nedenle farklılıkların yönetiminde yönetici yeterliliklerinin ve uygulamalarının önemli olduğu söylenebilir.

Farklılıkların yönetiminde yeterliliklerin önemli olmasının nedeni yeterlilik kavramının hem bireysel hem de kişilerarası yönlerinin bulunması, anlamlı görev alanlarında başarılı eylem için bireysel veya bireylerarası kullanılabilir ön koşulların toplamına karşılık gelmesinden (Weinert, 1999: s. 5) kaynaklanmaktadır. Yeterlilik herhangi bir konuya ilişkin performansı olumlu yönde etkileyen bilgi, tutum, kişilik ve çeşitli insani niteliklerin kombinasyonu olduğu için bireylerin belirli bir meslek içindeki çeşitli iş bağlamlarında yeterli performansı göstermelerini sağlamaktadır (R.



van der Klink ve Boon, 2003: s. 217). Coursey, Curtis, Marsh ve Campbell (2000: s. 380), yeterliliği insanlara kaliteli hizmet sunmak için gereken tutumlar, değerler, bilgi ve beceriler olarak tanımlamaktadırlar. Conger ve Ready (2004: s. 43), yeterliliğin örgütlere netlik, tutarlılık ve bağlanabilirlik olmak üzere üç kritik faydası olduğunu önermektedirler. Yeterlilikler örgütlerin liderlik rolleri için önemli olan davranış türleri, yetenekler, zihniyetler ve değerler hakkında net beklentiler oluşturmasına yardımcı olur. Yeterlilikler, bir örgütün yönetim kademeleri için tek bir model oluşturarak, örgütün liderlik gelişim planını iletme ve uygulamak için ortak bir çerçeve ve dil sağlar. Yeterlilikler, performans yönetimi ve geri bildirim süreçlerinde, yüksek potansiyeli belirleme, halefiyet ve ödül planlarında itici bir güç haline gelirler (Conger ve Ready, 2004: s. 43). Oxford Sözlüğü yeterliliği bir şeyi başarılı veya verimli bir şekilde yapma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Sözlüğe göre, yetkin bir kişi bir şeyi başarılı bir şekilde yapma bilgisine veya becerisine sahiptir. Farklılıkların yönetimi yeterliliği ise genel olarak farklılıkları bireysel ve örgütsel düzeyde etkin bir şekilde yönetmek için gereken tutum, bilgi, beceri ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Dalton ve D'Netto, 2014: s. 3).

Farklılıkların yönetiminde önemli olan yönetici yeterlilikleriyle ilgili olarak alanyazına dayalı şunlar ifade edebilir:

Chang ve Tharenou (2004), farklılıkların yönetimi için bir yönetici de bulunması gereken yeterlilikleri kültürel empati, iş öğrenme, iletişim yetkinliği, genel yönetim becerileri ve kişisel stil olarak beş ana tema altında organize ederek belirlemişlerdir. Belirlemiş oldukları farklılıkların yönetimi için yöneticide bulunması gereken özellikler ve göstergeleri Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Farklılıkların Yönetimi İçin Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler ve Göstergeleri

| <b>Özellikler</b>               | <b>Göstergeler</b>  |
|---------------------------------|---|
| <b>Kültürel empati</b>          | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Kültürel farkındalık</li><li>2. Kültürel anlayış</li><li>3. Diğer değerlere saygı göstermek.</li><li>4. İnsanları bir kültürün üyesi olarak değil öncelikle birey olarak görmek. Bireyin kendisine kökeni itibarıyla davranılmasından ziyade iş yerine getirdiği becerileri ve özellikleri bağlamında davranıldığını hissetmesini sağlamak.</li><li>5. Farklı bakış açılarını kullanmak</li><li>6. Başka kültürlerle etkileşim deneyimi.</li></ol> |
| <b>İş öğrenme</b>               | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Bağlam / esnekliğe uyum sağlamak</li><li>2. Merak</li><li>3. Öğrenmeye istekli olmak</li><li>4. Belirsizlik toleransı</li><li>5. Dikkatli olmak</li></ol>  |
| <b>İletişim yetkinliği</b>      | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Dinleme</li><li>2. Açık kapı politikası (açık olmak)</li><li>3. Net ifadeler kullanmak.</li><li>4. Sözel olmayan ince ayrıntıları kullanmak.</li><li>5. Başka dilleri bilmek</li></ol>   |
| <b>Genel yönetim becerileri</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Motive edici olmak</li><li>2. Danışmanlık</li><li>3. Uyuşmazlık çözümü</li><li>4. Planlama</li><li>6. Hedef / görev odağı</li><li>7. Bütçeleme</li></ol>   |
| <b>Kişisel stil</b>             | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Duygusal tutarlılık</li><li>2. Ortak noktalara odaklanmak</li><li>3. Samimi / dürüst olmak</li></ol>   |

Tablo 6’da görüldüğü üzere farklılıkların yönetiminde farklı kültürlere empati, farklı bireylerle iletişimde sözlü ve sözsüz iletişim becerilerini iyi kullanma, örgüt içindeki bireyleri motive edebilme, anlaşmazlıkları çözümlenme, rehberlik edebilme, kişisel tarzında tutarlı, net ve dürüst olma vb. yönetici özelliklerinin önemli olduğu görülmektedir.

Dalton ve D’Netto (2014: s. 2), yöneticilerin farklılıkları etkili yönetebilmesi için öz farkındalık, kültürler arası farkındalık, çeşitlilik yönetimi bilinci ve çeşitlilik yönetimi uygulaması özelliklerine sahip olmasının önemli olduğunu ve bu yeterliliklerin bireysel ve örgütsel düzeyde gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Dalton ve D'Netto (2014: s. 15)'e göre farklılıkların yönetimi için gerekli yönetici yeterlilikleri şu şekildedir:

**Şekil 3. Farklılıkların Yönetimi Yeterliliği Modeli**

|                              |  |  |
|------------------------------|--|--|
| <p><b>Bireysel Düzey</b></p> | <p><b>Öz Farkındalık</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kişinin kendi inançlarını ve bunların yaşamı ile işini nasıl etkilediğini anlama yeteneği.</li> <li>2. Kişinin kendi çeşitlilik duyarlılığını ve bunun diğerleri üzerindeki etkisini izleme yeteneği.</li> <li>3. Farklı olanları öğrenmek için bilinçli bir çaba göstermek.</li> <li>4. Kişinin kendini bir dizi deneyime maruz bırakmasında proaktif olmak.</li> <li>5. Kişinin kendi çeşitlilik bilincini geliştirmek için adımlar atmak.</li> <li>6. Esnek ve açık olmak.</li> <li>7. Bir öğrenme yönelimine sahip olmak, kişinin stratejilerini gözden geçirmesi.</li> </ol> | <p><b>Kültürlerarası Farkındalık</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kültürel bilgi edinme becerisi.</li> <li>2. Kültürel varsayımları tanımak</li> <li>3. Kültürel normları anlamak.</li> <li>4. Etkileşimler öncesinde ve sırasında başkalarının kültürel tercihlerini algılamak.</li> <li>5. Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halindeyken duruma uygun sözlü ve sözlü olmayan eylemler sergilemek</li> <li>6. Kültürel empati kurmak</li> <li>7. Etkileşim ve değer vermek.</li> <li>8. Farklı alt kültürlerin ekonomik, yasal, değerler ve sosyal sistemler bilgisi.</li> <li>9. Farklı dillerde yeterlilik.</li> </ol>  |
| <p><b>Örgütsel Düzey</b></p> | <p><b>Farklılık Yönetimi Bilinci</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. İş gücündeki farklılıklara değer verme ve bunlardan yararlanma yeteneği.</li> <li>2. Bireysel farklılıklara dayalı eşitsizlikleri ele alabilmek.</li> <li>3. İşyerindeki farklılıkların olumlu ve olumsuz yönlerinin farkında olmak.</li> <li>4. Adaletsizliğin üstesinden gelmek için işe alma, seçme, eğitim ve geliştirme.</li> <li>5. Farklılıklardan yararlanmak</li> </ol>  | <p><b>Farklılık Yönetimi Uygulaması</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktif bir şekilde dinleyerek, açık kapı politikasına sahip olarak, net ifadeler kullanarak ve sözlü olmayan nüanslardan kaçınarak çok kültürlü çalışanlarla iletişim kurmak.</li> <li>2. Farklılık üzerinden çatışmayı yönetmek: Kültürler arası çatışmanın kaynaklarını belirlemek ve işyerinde çatışmayı yönetmek için kültürel olarak uygun yöntemleri kullanmak.</li> <li>3. Aktif işe almak için işe alımda farklılık stratejileri uygulamak.</li> <li>4. Farklılık bilinci oluşturmak için işgücüne farklılık eğitimi vermek</li> <li>5. Farklı çalışanları değerlendirirken önyargıyı ortadan kaldırmak için etkili performans değerlendirme uygulamalarını kullanmak.</li> </ol> |

Dalton ve D'Netto (2014). Managing diversity effectively through the diversity management competencies model, s. No:15'ten uyarlanmıştır.

Benzer biçimde Oyewunmi (2018)'de farklılıkların yönetiminin başarısı için yönetici özelliklerine dikkat çekmekte, farklılıkların yönetimini bir yeterlilik olarak

ele almaktadır. Farklı bir işgücünün yönetimi ise, farklılıklara yönelik farkındalığı, uyumu, kapsayıcılığı ve farklılıklardan maksimum düzeyde fayda sağlamayı içerecek şekilde özel yönetim yeterliliklerini gerektirmektedir (Oyewunmi, 2018: s. 433). Aynı zamanda bu araştırmada da temel değerlendirme çerçevesi olarak dikkate alınan farklılıkların yönetimi için gerekli olan farklılıklara yönelik farkındalık, uyum, fayda sağlama ve kapsayıcılık yeterlilikleri Tablo 7’de sunulmuştur:

**Tablo 7. Farklılıkların Yönetimi için Yeterlilikler**

| <b>Farklılık Yönetimi Yetkinliği</b> | <b>Göstergesi</b>  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Farkındalık</b>                   | Farklılıklara yönelik hem bireysel hem de kültürlerarası bilinci kapsamaktadır. Bireyin, farklılıklara ilişkin duyarlılığının ve davranışlarının başkaları üzerindeki etkisini izleyebilme, kendini farklı olanla deneyime maruz bırakmada cesur olma, farklı olanı öğrenmek için bilinçli çaba gösterme yetkinliğidir (öz farkındalığıdır). Farkındalık diğer kültürleri ve farklı olanı anlamak ve nasıl davranacağını bilmekle ilgilidir (Dalton ve D’Netto, 2014: s. 6). |
| <b>Uyum</b>                          | Farklılıklara yönelik esneklik, açıklık ve farklı kimliklere uygun davranışı sergileyebilmek, pratik çözümler elde etmek için farklı görüşleri dengeleyebilmek ve farklılıklar arasında etkili hareket edebilmektir (Oyewunmi, 2018: s. 433).  |
| <b>Kapsayıcılık</b>                  | Kişilerarası değerlendirme becerileri, çalışanlar tarafından algılanan yasallık, yukarı yönlü etki ve sosyal değişimlerde adalet süreçlerini kapsamaktadır. Çalışanlara fikirlerini ve sorunlarını paylaşabileceği güvenli bir ortam yaratma, katkıları adil yorumlayabilme ve değer verme, net ve ulaşılabilir hedefler koyabilme vb. örgüt geneline yayılabilen dahil edici becerileri içermektedir (Hollander, 2008: s. 7).   |
| <b>Fayda Sağlama</b>                 | Farklı insanların bakış açılarından ve özgün becerilerinden iş verimliliğini ve yönetimsel etkililiği artırma amacıyla yararlanabilme kapasitesidir. Farklılıkların örgüt yararına kullanılabilmesi farklılıkları görme, anlama, değer verme süreçlerinin sonucudur (Davidson, 2003: s. 4).  |

Özet olarak, farklılıkları kabullenici, kapsayıcı, adil, duyarlı, farklılıklar hakkında bilgili, bilgisini farklı bağlamlara uyarlayabilen, örgüt içindeki farklılıkları öğrenmeye istekli, farklılıklara yönelik stratejik girişimleri olan ve bu girişimleri örgüt geneline yayabilen, farklılıklardan örgüt amaçları doğrultusunda faydalanmakla birlikte farklı bireylerin beklentilerine de cevap verebilen yönetici özelliklerine dayalı yeterliliklerin önemli olduğu görülmektedir.

#### 2.1.4. Farklılıkların Yönetiminde Uygulamalar

Farklılıkların yönetiminin uygulama aşamasına geçebilmesi için herşeyden önce çeşitli parametrelerin yönetime dahil edilmesi gerekmektedir (R. Thomas, 2010; Kreitner ve Kinicki, 2001; Erasmus, 2007). Örneğin R. Thomas (2010: s. 163-165), bu parametreleri kavramsal açıklık, bağlam, örgüt amaçlarıyla uyum, örgüt kültürüne dahil etme, katılımlı karar, lider istekliliği, örgütsel ve bireysel beklentilerin uyumu olarak ifade etmiş ve içeriklerini şu şekilde açıklamıştır:

**Tablo 8.** Farklılıkların Yönetiminde Örgüt Yönetimine Dahil Edilmesi Gereken Parametreler

| <b>Farklılıkların Yönetiminin Özellikleri</b>   | <b>İçerik</b>  |
|---|--|
| <b>Kavramsal açıklık</b>                        | Farklılıkların yönetiminin temelini oluşturan çeşitlilik, farklılık, farklılıklara yanıt verme, farklılıklara duyarlılık vb. önemli kavramların tanımlanması önemlidir. Sürece hakim olmak bu kavramları kişisel olarak anlama ve örgüt kültürüne dahil etme yeteneğini gerektirir.  |
| <b>Bağlam</b>                                   | Örgütün iç ve dış ortamları, misyonu, vizyonu, stratejisi ve rekabet zorlukları hakkında bilgi sahibi olmak şarttır. Bu bilgi, yöneticinin stratejik olarak çeşitliliğe ilgi uyandıran bir iş durumunu nasıl geliştirebileceğini ve farklılıkların yönetiminin gereksinimlerinin ne olması gerektiğini belirlemeye izin verir. |
| <b>Uyum</b>                                     | Seçilen belirli çekirdek farklılık yönetimi stratejisi, örgütün farklılık arzusuna uymalı, koşulları ve misyonuyla uyumlu olmalıdır.   |
| <b>Örgüt kültürüne dahil etme</b>               | Örgütün kültürü, farklılıkların gereksinimlerini ve beklentilerini, farklılıkları yönetim stratejilerini desteklemelidir. Aksi durumda sürdürülebilir bir farklılıkların yönetimi mümkün olmamaktadır.   |
| <b>Katılımlı karar alma</b>                     | Farklılıklar ve benzerliklerle ilgili gerilimler ve karmaşıklıkların ortasında, kaliteli karar almayı sağlar. Geleneklerin, kişisel tercihlerin, kolaylıkların aksine mutlak gereklilikler hakkında açıklık gerektirir.  |
| <b>Lider istekliliği</b>                        | Liderler sadece farklılıklara yönelik gereksinimleri tanımlamak zorunda değildir; onlar tarafından yönlendirilmeye istekli olmalı ve örgüt genelinde farklılıkların katkısını desteklemelidirler.  |
| <b>Bireysel ve örgütsel beklentilerin uyumu</b> | Farklılıkların yönetimi sürecinde bireysel ve örgütsel beklentiler senkronize olmalıdır. Beklentileri karşılanmayan bireyler örgütsel amaçlara katkı sağlamada isteksiz davranabilirler.   |

Tablo 8’de görüldüğü gibi farklılıkların yönetiminde, farklılıklarla ilgili kavramların herhangi bir şüpheye yer vermeyecek şekilde tanımlanması ve örgüt kültürüne dahil edilmesi, farklılıklara yönelik girişimlerde örgütün iç ve dış çevresinin gereksinimlerin belirlenmesi, karar alırken herkesin fikrinden yararlanmak, örgütün yararı kadar bireyin de yararını dikkate almak ve bütün bu

süreçlere istekli ve heyecanlı bir şekilde liderlik edecek bir yöneticinin gerekliliği önemli görülmektedir.

Griggs (1995: s. 1-14), farklılıkların yönetiminde, farklılıkları kabul ederek, benzerlik ve farklılıkları anlamaya çalışarak, farklılıklar tarafından karakterize edilen durumlarda öz-değerlendirme yapmak suretiyle diğerleri hakkında bilinenleri tespit ederek ve böylelikle eğitim ihtiyacını belirleyerek farklılıkları değer haline getirmek için girişimlerde bulunulabileceğini belirlemiştir.

Cox ve Blake (1991: s. 46) farklılıkların başarılı yönetimi için gerekli parametreler ve uygulamalar için şunları önermiştir:

*Örgütsel Kültür:* Farklılıklara değer verme; değer sistemini örgüte yayma; kültürel kaynaşma.

*Farklılıklarla İlgili Zihinsel Yapıyı Değerlendirme:* Farklılıklar örgütte sorun ya da avantaj olarak mı algılanıyor? Farklılıklar örgütte zoraki olarak cevap verilmesi gereken bir durum mu? vb. sorular aracılığıyla örgütteki çoğunluk kültürünün farklılıkları kabul düzeyini değerlendirmek.

*Kültürel Farklılıklar:* Kültürel farklılıklara yönelik bilgi ve kabulü teşvik etmek, farklılıkların sağladığı fırsatlardan yararlanmak. *Eğitim Programları:* Farklılıklara yönelik eğitim programları geliştirmek, yönetime farklılıklara değer verme konusunda eğitim vermek.

*Önyargıları Engellemek:* Farklı kültürel geçmişlerden çalışanları işe alma, eğitime ve geliştirme; performansını takdir etmek; fayda sağlama ve terfi. Kadınların Yüksek Kariyer İlgilenimi: Kariyer gelişimini teşvik etmek, cinsiyet ayrımı ve tacizi engellemek, iş-aile çatışmasını dengelemek.

*Irksal/Etnik/Ulusal Heterojenlik:* Örgüt genelinde farklı özelliklerin temsil edilmesidir. Heterojenlik, bağlılık, iletişim, çatışma, moral üzerinde olumlu yönde etkilere neden olabilir. Etkileşimlerde ön yargı, ırkçılık, etnosentirizm vb. durumların ortaya çıkmasını engelleyebilir.

Tomervik (1994: s: 114) farklılıkların başarılı yönetimi için örgüt içinde dikkate alınabilecek uygulamalarda; liderlik ve yönetimde, eğitim ve yetiştirmede, destek hizmetlerinde, iletişimde, toplumsal ilişkilerde, değerlendirme ve değişimde olmak üzere altı boyutta yapılabilecek uygulamalar olarak şunları önermiştir:

*Liderlik ve yönetim:* Danışmanları, farklılıklara ilişkin stratejik planları, pozitif ayrımcılık programlarını, çalışan ağırları ve kaynak gruplarını, yönetici ve örgüt paydaşları iletişimini, liderlik, bütçe, kültür değişimi vb. uygulama çabalarını içerir. *Eğitim ve yetiştirme:* Örgüt içinde farklılıklara ilişkin eğitim ve geliştirme çabalarını içerir. Formal eğitim: Genellikle harici danışmanlar tarafından örgütün yönetim kademesine, çalışanlara, yeni çalışanlar ve yeni yöneticilere farklılıkla ilgili örgütteki belirli kriterlere yönelik özel eğitim çalışmalarını içerir. İnfomal eğitim: Farklılıklara ilişkin bilgilerin çalışanlara yayılmasına yönelik çeşitli yaklaşımları içermektedir. Yöneticiler için brifingler, haber bültenleri, dergi makaleleri dahil olmak üzere iç yayınlar, broşürler, çalışanlar ve yöneticilere dağıtılan makaleler, kitaplar, videolar. Belirli bir amaca yönelik bağımsız eğitim: Pozitif ayrımcılık, cinsel taciz, cinsel yönelim, kültürel, dil, müşteri tabanındaki farklılıklara yönelik eğitimler bunlardan bazılarıdır. İlgili eğitim: Kariyer geliştirme dersleri, yönetim ve üst yönetim tarafından sunumları içermektedir. *Destek hizmetleri:* Kurum içi çeşitlilik kütüphanesi, konferanslara ve seminerlere katılım fırsatları oluşturmak. *İletişim:* Çalışan ve yönetici bültenlerinde farklılıklara ilişkin makaleler, örgütsel tanıtım materyallerinde farklılıkları yansıtan fotoğraflar, iletişim materyallerinde farklı dillerin kullanımı. *Toplumsal ilişkiler:* Örgüt ve toplum arasındaki ilişkileri düzenleyen stratejiler belirlemek. Farklılıklarla ilgili dernek ve toplantılara katılım, diğer örgütlerle bağlantı kurma çabalarını içerir. *Değerlendirme ve değişim:* Anketler, olumlu eylem sayıları, odak grupları, işe alım oranları, insanları dinlemek, hedef kitlenin çeşitlendirmesi vb. uygulamaları içermektedir.

Farklı araştırmacılar tarafından önerilen yöneticilerin farklılıkların yönetiminde yararlanabileceği diğer çeşitli uygulamalara bakıldığında ise alanyazında sıklıkla karşılaşılanlar Tablo 9’da özetlenmiştir:

**Tablo 9.** Farklılıkların Yönetiminde Uygulamalar

| <b>Kaynak</b>                        | <b>Farklılık Yönetiminde Uygulamalar</b>  |
|--------------------------------------|---|
| Louw<br>(1995; s: 36-45)             | <p><b>İhtiyaç analizi yapmak:</b> Farklılıkların yönetimi stratejisinin niçin, nasıl, ne zaman, nerede ve kimleri kapsadığına ilişkin soruların yanıtlanmasıdır.</p> <p><b>Farklılıkları yönetim stratejisinin tasarımı:</b> Hedeflerin, amaçların, yöntemlerin, boyutların, yönetimin, eylemlerin, önceliklerin ve planın kaynaklarının geliştirilmesidir.</p> <p><b>Geliştirme:</b> Farklılıklarla ilgili spesifik müdahaleler ve girişimlerdir.</p> <p><b>Uygulama:</b> Farklılıkların yönetimine ilişkin müdahalelerin ne zaman ve nasıl gerçekleştirileceğine dair bir plan geliştirmektir.</p> <p><b>Sürdürme:</b> Gelişimin devamlılığını korumak için farklılıklara yönelik çabaların değerlendirilmesi ve izlenmesidir.</p>  |
| R. Thomas<br>(1996, s: 14-18)        | <p><b>1. Koşulların analiz edilmesi ve problemlerin tanımlanması:</b> Örgütün içinde bulunduğu ortamda ne gibi değişiklikler oluyor ve bunlar ne kadar önemli? Örgütsel görevde başarılı olmak için neye ihtiyaç var ve başarıya ulaşmayı engelleyen şeyler nelerdir? Tam olarak sorun nedir? vb. soruların cevaplanmasıdır.</p> <p><b>2. Örgütün kendi farklılık karışımını; farklılık içeriğini tanımlamak:</b> Örgütün durumunu, koşullarını bir farklılık kümesi açısından tanımlayabilmektir.</p> <p><b>3. Farklılık geriliminin mevcut olup olmadığını ve eğer öyleyse, başarıya müdahale edip etmediğini belirlemek:</b> Farklılıkların karışımının sonucu olarak örgütte gerilim var mı? Ve eğer öyleyse, bunun hakkında bir şey yapmak gerekiyor mu?" sorularının sorulması ve cevaplanmasıdır.</p> <p><b>4. Eylem seçeneklerini gözden geçirmek ve uygulamak:</b> Birincil problemleri çözmek için hali hazırda neler yapıldığını gözden geçirmek ve bu yaklaşımın ne kadar iyi çalıştığına karar vermek. Eğer iyi çalışmıyorsa, ve gerilim seviyesi yüksekse yeni şeyler denemektir.</p> |
| Kreitner ve Kinicki<br>(2001: s. 56) | <p><b>1. Hesap verebilirlik:</b> Farklı çalışanlara adil davranmak her şeyden önce liderliğin sorumluluğu altındadır. Yöneticiler farklı çalışanlara karşı ilgili davranmalı ve onların yönetim kademelerinde de temsil edilmelerini sağlayan yönetsel işlemlerin geliştirilmesini sağlamalıdır (Erasmus, 2007: s. 25).</p> <p><b>2. Geliştirme uygulamaları:</b> Bu uygulamalar, farklı çalışanların daha fazla sorumluluk alma ve ilerleme için hazırlanmasına odaklanır. Dezavantajlı bireyler için bu durum özellikle önemlidir (Kreitner ve Kinicki, 2001: s. 56).</p> <p><b>3. İşe alım uygulamaları:</b> Sorumluluk almak isteyen her seviyedeki ve farklılıktaki bireyi örgüte çekmeye odaklanan girişimleri kapsamaktadır (Erasmus, 2007: s. 25).</p>  |

Özetle farklılıklara yönelik uygulamalarda; farklılıklara değer verilen bir örgüt kültürü oluşturma, heterojen bir örgüt yapısını teşvik etme, örgütün farklılıklara yönelik tutumunun belirlenerek bu yöndeki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitimle bunların üstesinden gelinmesinin önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca farklılıklardan kaynaklanan problemleri ortaya çıkararak farklılıklara yönelik ihtiyaç analizi ve neticesinde uygulamaların geliştirilmesi, örgütün tüm yönetim kademesini



ve çalışanlarını çeşitli eğitim yöntemleri aracılığıyla farklılıklarla başa çıkabilmeye hazırlama ve sürdürme, yazılı ve sözlü iletişim sistemleri aracılığıyla örgüt genelinde farklılıkları destekleme ve toplumsal ilişkiler aracılığıyla da farklılık çabalarını genişletme uygulamalarının farklılıkların yönetiminde ön plana çıktığı görülmektedir.

Bir önceki başlık altında belirtildiği gibi farklılıklara yönelik uygulamaların örgütlerde gerçekleştirilmesi ve başarılı bir şekilde sürdürülmesi yöneticinin farklılıklarla başa çıkabilme yeterlilikleriyle yakından ilgilidir (Davidson, 2003: s. 3). Bireylerin farklılıklarla başa çıkabilmesiyle ilgili yeterliliklerden biri olan kültürel zekâ (Early ve Ang, 2003: s.4) bu çalışmanın temel araştırma konularından biridir.

Kültürel zekâ, bireyin kendisinininkinden farklı etnik köken, dil, din, kültür vb. özelliklere sahip kişilerle etkileşimleri sırasındaki kültürel bilinci ve bilgisidir. Ayrıca enerjisini farklılıklara yönlendirerek uygun eylemlerde bulunmak suretiyle çalışabilmesi ve yönetebilmesi yeterliliklerinin bütünüdür (Van Dyne, Ang ve Koh, 2008: s. 21). Kültürel zekâ kültürel açıdan farklı ortamlarda çalışan yöneticiler için bir yeterlilik çerçevesi olarak görülmekle birlikte ((Early ve Ang, 2003), sadece kültür değil diğer farklılık türleri içinde (cinsiyet, kuşak, dil, din, vb.) geçerli olan çalışma bağlamlarında işleyebilmektedir (Groves ve Feyerherm, 2011; Livermore, 2010). Örgütlerde farklı kültürlerden çalışanlar ve hizmet alanlar arası karşılaşmalar kültürel olarak hassas ve etkin bir şekilde faaliyet gösteren yetkin ve nitelikli yöneticilere talebi çoğaltmıştır (Lovvorn ve Chen, 2011: s. 275) ve kültürel zekânın bu talebi karşılama potansiyeli bulunmaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008: s. 3). Görüldüğü gibi kültürel zekânın farklılıkların olduğu bir ortamda hem etkili çalışma hem de yönetim faaliyetlerinde bulunma gibi çok boyutlu bir işlevi olmaktadır. Çalışmanın bir sonraki başlığında kültürel zekâ konusuna detaylı olarak yer verilmiştir.

## 2.2. KÜLTÜREL ZEKÂ VE BOYUTLARI

Bu bölümde, kültürel zekâ ve kültürel zekâ boyutları hakkında alanyazındaki kuramsal temellere dayalı olarak bilgiler sunulmuştur.

### 2.2.1. Kültürel Zekâ ve Özellikleri

Günümüz dünyasında örgütler günlük işlevlerini istikrarlı bir ortamda değil, hızla değişen içsel ve dışsal çevre koşullarında gerçekleştirmektedir. Bu durum yönetici rollerini de etkilemiş, yöneticiler artık etnik, kültürel, dilsel, yetenek vb. açılardan farklı işgücü ile uğraşmak durumunda kalmıştır. Farklılıkların olduğu bir işgücünün etkin yönetimi ise yöneticiye ilişkin ek stratejik yeterlilikleri de gerekli kılmıştır (Van Dyne, Ang ve Koh, 2008: s. 24). Yöneticilerin, farklı bir işgücünü yönetirken ihtiyaç duyduğu yeterliliklerden birinin de kültürel zekâ olduğu ifade edilebilir.

Kültürel zekânın tanımına ve fonksiyonlarına geçilmeden önce zekânın ne anlam ifade ettiğinin anlaşılması faydalı olabilir. Günümüzde zekâyla ilgili kabul gören genel anlayış, sosyal (Sternberg, 1985), duygusal (Goleman, 1995) ve kültürel yönleri olan ve belirli şartlarda amaçlara yönelik pratiklere dönüşebilen (Ziyatdinova, 2017: s. 10) etkileşimli yetenekler sistemi olduğu yönündedir (Gardner, 1983; Sternberg, 1985; Goleman, 1995; Early ve Ang, 2003). Zeka, çok boyutlu bir kavram olup, her bir boyutu belirli bir sosyal bağlamda gerçekleşmektedir. Kalıplaşmış ve katı değil, uyarlanabilir ve esnektir (Lima vd.,2016: s.12). Gardner (1983/2014: s. 28), genel olarak zekâyı, ortaya çıkan sorunlara çözüm üretebilme, ürün yaratabilme, yeni sorular yaratmak suretiyle yeni bilgiler elde edebilmeye zemin hazırlama becerisi olarak tanımlamıştır. Gardner (1983/2014: s. 9)' e göre zekice davranma, tek bir merkezi nitelikten kaynaklanmaz, aksine, belirli zihinsel enerji havuzlarından farklı zekâ türleri üretilmektedir (örn: dilbilimsel, mantıksal, matematiksel, mekânsal, bedensel kinestetik, müzikal, kişilerarası). Bu zekâ türleri bireyler tarafından çeşitli şekillerde biçimlendirilebilmekte, birleştirilebilmekte ve çevreye göre uyarlanabilmektedirler. Sternberg (1985) ise Gardner'in teorisine benzer etkileşimli ve çok boyutlu bir zekâ teorisi ileri sürmüştür. Gardner'den farklı olarak Sternberg (1985: s. 626), zekânın kültürel ve ekolojik bağlamda anlaşılması ve ölçülmesi gerektiğine dikkat çekmiş,

zekice kabul edilebilecek davranışların ve işleyişlerin kültürden kültüre farklılık gösterebileceğini ileri sürmüştür. Sternberg (2004: s. 326), zekayı hem kişisel hem de içinde yaşanılan kültür bağlamındaki başarı olarak ele almıştır. Analitik, pratik, yaratıcı, bilgelik ve etik temelli becerilerin birleşimiyle bireyin çevresine uyumu, çevresini seçme ve şekillendirme becerisi, kendi güçlü yanlarından faydalanıp, zayıf yanlarını telafi etmek suretiyle kişisel ve içinde bulunduğu kültürel bağlamında başarılı olabilme yeteneklerinin toplamını zekâ olarak tanımlamıştır. Özetle, zekânın çeşitli tanımları kapsadığı görülmektedir, ancak geniş çapta kabul gören ortak yönlerinin bireyin çevresiyle etkileşimsel alışverişi içinde işlediği, kişinin kendini ayarlayarak çevre içinde etkili ve amaçlı bir şekilde hareket etme ve uyum sağlama becerilerine atıf yapıldığıdır. Bu bilgiler doğrultusunda zekânın, bireysel, sosyal, duygusal, ekolojik ve kültürel bağlamlarda başarı için gerekli potansiyelleri eyleme geçirebilecek, gelişmeye açık, çok boyutlu etkileşimli özellikler bütünü olduğu söylenebilir.

Zekânın, kişinin kendi kültürünün dışındaki kültürler bağlamındaki işlevselliği; diğer bir deyişle bireyin farklı kültürel ortamlarda zekice nitelenebilecek bilgi, tutum, davranış, ürün yaratma yeteneklerinin anlaşılma çalışmaları kültürel zekâ kavramını ortaya çıkarmıştır (Naughton, 2010: s. 4). Early ve Ang (2003), Sternberg (1985)'in zekâ teorisinden yararlanarak bireyin farklı kültürel ortamlardaki akıl yürütme süreçleri ve davranışlarındaki başarısını açıklayan kültürel zekâ teorisini geliştirmişlerdir.

Zekâ, bilişsel yeteneklerle bağlantılı olduğu için (Higgins, Peterson, Pihl ve Lee, 2007: s. 298), zekâ kavramının temelini oluşturan faktörler hafıza, problem çözme, görsel tanımlama, sözlü tepkiler ve mekânsal beceriler ile ilgili bilişsel süreçleri de içermektedir (Bühner, Kröner ve Ziegler, 2008: s. 679). Çok çeşitli zekâ türlerine sahip olma eğiliminde olan etkili insanlar bilişsel zekâlarını çeşitli sosyal yönelim becerilerinde önemli olan sosyal zekâ ve duygusal zekâlarıyla birleştirebilmektedirler. Ancak bu zekâ türleri, farklılıklar tarafından karakterize edilen bağlamsal etkilere maruz kaldıklarında işlevlerini yitirebilmektedirler (Brislin, Worthley ve Macnab, 2006: s. 53). Bazı insanlar farklılıklar tarafından karakterize edilen durumlara hızlı uyum sağlayıp, yüksek performans ve yönetim becerileri

gösterebilmekteyken bazı kişiler bunu gerçekleştirememektedir. Earley ve Ang (2003), insanların yeni kültürlere ve farklılıklara uyum sağlama kapasitelerindeki bu farklılığı kültürel zekâ ile açıklamışlardır. Bireysel bir farklılık olarak kültürel zekâ, grup düzeyinde veya tamamen belirli bir grubun veya kültürün ihtiyaçları tarafından yönlendirilen bir zeka olarak kavramsallaştırılmamakta, belirli bir kültürün önceliklerine atıfta bulunularak da anlaşılamamaktadır. Kişinin belirli bir kültürde işlev görme yeteneğine odaklanmak yerine, kişinin kültürlerarası olarak etkili olmasının ne anlama geldiğini geniş bir şekilde açıklamaya çalışmaktadır (Ang ve Dyne, 2008: s. 9).

Kültürel zekâyı diğer zekâ türlerinden ayıran şey işlevsel olarak farklı kültürel bağlamlarda çalışmasıdır. Örneğin, yüksek duygusal zekâyâ sahip kişi, duyguları algılama, özümseme ve anlama kapasitesine sahiptir. Kültürel zekâsı yüksek bir kişi de duyguları algılayabilir, özümseyebilir ve anlayabilir; ancak, duygusal zekâ yeteneği yalnızca kişinin yerel kültürüne referansla detaylandırır. Kültürel zekâ, kişinin yerel kültürüne ek olarak diğer kültürlerdeki duygusal zekâ yeterliliğini de açıklar. Bu önemli bir ayrımdır; çünkü duygusal ifade kültürel olarak bağlı olma eğilimindedir ve bir kültürden başka bir kültüre anlam olarak aktarmak zordur (Dahdah, 2017: s. 22). Ang ve Van Dyne (2008: s. 9), kendi kültüründe yüksek duygusal zekâyâ sahip bir kişinin, yüksek duygusal zekâsını (duyguların algılarını, özümlemesini ve anlayışını yöneten yazılı olmayan kuralları) kendi yerel kültüründen farklı olduğu başka bir kültüre aktaramayacağını iddia etmektedir. Bu farklılıkların üstesinden gelme becerileri kültürel zekâyâ aittir (Ang ve Van Dyne, 2008: s. 9). Kültürel zekâ, bilişsel zekâyâ ek ve temel bir beceri seti olarak sayısız kültürel bağlamı etkili bir şekilde kavrama ve buna uyum sağlama yeteneği olarak görülebilir (Van Dyne, Ang ve Livermore, 2010: 131). Bireyin kendi kültürü dışında sosyalleştiği kültürlerde yoğun etkileşimde bulunurken minimum stresle hızla uyum sağlayan özellikler ve beceriler kültürel zekâ ile açıklanmaktadır (Brislin, Worthley ve MacNab, 2006: s.5 4). Kültürel zekâ, bir kültürü anlamaya açık olmayı, süregelen etkileşimden söz konusu kültür hakkında bilgi edinmeyi, bilişsel süreçleri kültüre sempati duyacak şekilde kademeli olarak ayarlamayı ve son olarak, o kültürü oluşturan grup üyeleriyle etkileşimde bulunurken daha yetenekli ve uygun olacak şekilde edimsel davranışı değiştirebilme potansiyelidir (Van den Bergh, 2008: s. 29).

Earley ve Ang (2003: s. 52), kültürel zekâyı etkileşimsel zekâ teorileri içinde konumlandırmaktadır. Etkileşim teorisi, geniş anlamda, bireysel zeka odağını korurken, zekânın birey ve çevresi arasındaki bir etkileşim olduğunu kabul eder. Zekâ yalnızca bireyin içinde veya yalnızca çevre içinde bulunmaz. Zekânın en kapsamlı görüşü olarak etkileşim kuramları, insanların bir boşluk içinde düşünmediklerini veya akıllıca davranmadıklarını, kültür veya toplumun, insanların o kültürde veya toplumda gerçekleştirdiği işlevlere atıfta bulunmadan zekâyı oluşturan şeyler için standartlar belirleyemeyeceğini varsayar (Sternberg, 1990: s. 42; Earley ve Ang, 2003, s.55). O halde katı çevresel zekâ kuramlarının aksine, "zekânın özü", kişinin hem kendi ihtiyaçlarına hem de çevrenin ihtiyaçlarına yanıt vermesi için düşünceleri ve eylemleri düzenlemenin bir yoludur (Sternberg, 1986, s. 141). Dolayısıyla kültürel zekv, etkileşimsel zekâ teorisinin iki kritik parçasını yansıtarak; kişinin kültürlerarası bağlamlarda (çevreyi vurgulayarak) işlev görme yeteneğini yansıtmaktadır (bireyi vurgulayarak) (Dahdah, 2017: s. 20). Kültürel zekâ, tercih edilen bir hareket etme biçiminden ziyade açıkça bir yetenek olarak konumlandırılmıştır. Bu haliyle, kültürel zekâ, özelliğe değil, duruma özgü bireysel bir farklılıktır. Duruma özgü farklılıklar, belirli durumlara veya görevlere özgüdür ve zamanla şekillendirilebilirken, özellik benzeri farklılıklar zaman içinde istikrarlı olan bireysel farklılıklardır; bu tercih edilen özellik benzeri farklılıklar (dürüstlük, duygusal istikrar, dışa dönüklük ve deneyime açıklık, vb.) farklı bağlamlarda bile aynı kalır. (Ang vd., 2006: s. 102).

Kültürel zekâsı yüksek olan bireylerin özellikleri ise şu şekildedir:

- Kültürel zekâsı yüksek olan kişiler farklı kültürlerden insanların değerlerine, inançlarına, tutumlarına ve beden diline uyum sağlamış ve bu bilgiyi empati ve anlayışla etkileşimde bulunmak için kullanan kişidir. Kültürel zekâsı yüksek kişiler her kültürde uzman değildir; daha ziyade, insanları ve durumu okumak ve diğerlerinin neden böyle davrandığına dair bilinçli kararlar vermek için gözlem yapabilen ve empati kurabilen kişilerdir (Suharli, Maryani, Supriatna ve Komalasari, 2019: s. 96).

- Earley ve Mosakowski (2004: s.140)'e göre kültürel zekâ, farklı kültürel çevrede insanların nasıl davrandıklarını taramak, gözlemlemek ve algılamakla ilgilidir. Bu tarama, kişinin kendi kültürüyle olan benzerlikleri ve farklılıkları tespit etmeyi içerir.
- Kültürel zekâsı yüksek olan kişiler, kültürel bağlama atfedilebilen alışılmadık ortamlara başarılı bir şekilde uyum sağlayabilirler (Earley ve Ang, 2003, s. 9; Earley, Ang ve Tan, 2006: s. 5) ve farklı kültürlerden bireylerle etkili bir şekilde etkileşim ve iletişim kurabilirler (Crowne, 2008: s. 392). Bir kültürü anlama konusunda becerikli ve esnek olmak, farklı kültürden birileriyle etkileşimde bulunurken o kültür hakkında daha fazla şey öğrenmek, kültüre karşı daha sempatik olmak için düşünceyi yavaş yavaş yeniden şekillendirmek ve farklı kültürle etkileşimde bulunurken daha yetenekli ve uygun davranmak kültürel zekâ becerilerini içermektedir (D. Thomas ve Inkson, 2004: s. 14–15).
- Earley ve Mosakowski (2004: s. 142-144), kişinin kültürel zekâ seviyesinin onun yönetim tarzını belirleyebileceğini iddia etmektedir. Yazarlar, kişinin kültürel zekâ puanına bağlı olarak altı kültürel zekâ yöneticisi profili tanımlamışlar ve çoğu yöneticinin bu zeka profillerinden en az birine uygun davrandığını ifade etmişlerdir. Yerel, analitik, doğal, büyükelçi, taklitçi ve bukalemun olarak isimlendirilen kültürel zekâ profilleri Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10. Kültürel Zekâ Profilleri ve Göstergeleri**

| <b>Kültürel Zekâ Profilleri</b> | <b>Göstergeleri</b>   |
|---------------------------------|---|
| <b>Yerel</b>                    | Benzer kültürel geçmişe sahip insanlarla çalışırken oldukça etkili olabilir, ancak farklı kültürel özelliklere sahip kişilerle çalışırken sorunlar yaşayabilirler.  |
| <b>Analist</b>                  | Kültürel olarak farklı bir ortamda olduğunun farkındadır. Eyleme geçme konusunda genellikle aşamalar halinde, işteki örüntülerin doğasını anlamaya çalışarak hareket eder, asıl etkileşimde bulunacağına ilişkin tespitler yapar. Yabancı kültürün kurallarını ve beklentilerini çeşitli ayrıntılı öğrenme stratejilerine başvurarak metodolojik olarak çözer.  |
| <b>Doğal</b>                    | Sistematik bir öğrenme tarzı yerine tamamen kendi sezgilerine göre hareket eder. Sezgilerinden yararlanarak insanları farklılıklarına ilişkin arka planlardan değerlendirmeye ve ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde anlamaya çalışır. Öğrenme stratejilerini doğaçlamaya dayandırdıkları için uyumsuzlukla başa çıkabilme konularında sorun yaşayabilirler.  |
| <b>Büyükelçi</b>                | Yeni girdiği kültür hakkında fazla bilgi sahibi olmayabilir. Fakat bulunduğu ortama ait olduğuna ilişkin ikna ediciliği ve kendine güveni yüksektir. Diğer yöneticilerin benzer durumlarda nasıl başarılı olduklarını izlerler. Farklılıkları hafife almaktan nasıl kaçınıldığını bilmeye çalışır.  |
| <b>Taklitçi</b>                 | Aldıkları kültürel ipuçlarının önemine dair çok fazla bilgisi olmasa bile, eylemleri ve davranışları üzerinde yüksek derecede kontrol sahibidir. Bu nedenle iletişim sürecini kolaylaştırmak için diğer insanların etkileşim tarzını benimseme gücüne sahiptir. Ortamdakileri gözlemleyerek konuşma ve etkileşim tarzlarını benimsemeye çalışır. Konuşma hızı, göz teması, aradaki mesafe gibi düzenlemeleri karşındakilere göre ayarlamaya çalışır. Bu durum ortamdaki kişileri rahatlatarak iletişimi kolaylaştırır ve güven oluşturur. |
| <b>Bukalemun</b>                | Hem bilişsel, hem davranışsal hem de motivasyonel kültürel zekası yüksektir. İçsel yetenekleri ve olaylara dışsal perspektiften bakabilmeleri sayesinde farklılıklarla karakterize edilmiş ortamlarda yönetim performansları yüksektir. Kültürel zekanın tüm yönlerinde yüksek olan en nadir ve benzersiz yöneticidir.  |

Genel olarak Earley ve Mosakowski (2004: s. 143), bu profillerin oldukça belirleyici olduğunu ve bu nedenle bazı yöneticilerin farklı profiller arasında karışık bir profile sahip olabileceğini öne sürmektedirler

Kültürel zekânın diğer bir önemli özelliği ise eğitim ve deneyimle geliştirilebilir olmasıdır. Diğer bir deyişle kültürel zekâ, teorik olarak değişme ve gelişme kapasitesine sahip şekillendirilebilir beceriler kümesidir (Early ve Ang, 2003: s. 55). Psikolojik olarak sağlıklı ve profesyonel olarak yetkin kişilerde kültürel zekâyı stratejik adımlarla geliştirilebilmek mümkündür. Kültürel zekâyı geliştirmek için izlenecek adımlar ise şu şekildedir (Early ve Mosakowski, 2004: s. 146):

*Adım 1:* Öncelikle bireyin kültürel zekâsının güçlü ve zayıf yönleri incelenir. Gerçekleştirilen inceleme, devamında gelecek olan gelişim çabalarının başlangıç noktasını belirlemek için gereklidir. Bu adımda çeşitli öz değerlendirme araçları vasıtasıyla ya da simule edilmiş bir iş karşılaşmasında kişinin iş davranışının değerlendirilmesi yapılabilir. *Adım 2:* Kişi, zayıflıklarına odaklanan eğitimi seçer. Örneğin, bilişsel kültürel zekâsı yeterli düzeyde olmayan biri birkaç örnek olay incelemesi okuyarak tümevarımsal akıl yürütme becerilerini geliştirmeye çalışabilir. *Adım 3:* Yukarıda belirtilen genel eğitimler bu aşamada uygulanır. Örneğin motivasyonel kültürel zekâ yeterli düzeyde değil ise görüşme için gelen bir kişiyi selamlamak ve farklı kültürden kişilerle etkileşime girmek gibi bir dizi basit egzersiz yapılabilir. Basit aktivitelere hakim olmak, çalışanlara performans değerlendirmesi yapmak gibi daha zorlu faaliyetlere geçmek için sağlam bir temel oluşturur. *Adım 4:* Birey, seçtiği yaklaşımı desteklemek için kişisel kaynaklarını organize eder. *Adım 5:* Kişi, ustalaşması gereken farklı kültürel ortamlara girer. Planlarını başkalarınıninkiyle koordine ederek onları kültürel zekâsının güçlü ve zayıf yönlerine dayandırmaya çalışır. Eğer kendisinden farklı kültürel özelliklere sahip kişilerin özelliklerini anlama, yorumlama ve analiz etme onun güçlü yönüyse bu aşamada en çok, ortaya çıkan olayları gözlemlemek ister ve olayların nedenlerini açıklar. *Adım 6:* Birey, geliştirilmiş olduğu becerilerin yeni ortamdaki etkililiğini değerlendirir. Bu aşamada birey iş arkadaşlarından geribildirim toplayabilir veya ilerlemesini tartışmak için oluşturulmuş bir gündelik odak grubunu dinleyebilir. Sonrasında ise belirli alanlarda daha fazla eğitim almaya karar verebilir.

Triandis (2006, s. 20-22) de benzer şekilde kültürel zekânın geliştirilebilir olmasına dikkat çekmiş ve şunları önermiştir: Bir durumla ilgili doğru karar vermek genellikle yoğun bilgi birikimini gerektirir. Bu nedenle farklılıklara sahip kişilerle ilgili yeterli bilgi elde edilinceye kadar onlarla ilgili yargılama yapmaktan kaçınılmalıdır (Triandis, 2006: s. 20). Etnosentirizmin/etnik merkezçiliğin üstesinden gelebilmek için eğitim alınması kültürel zekâyı geliştirmektedir. Etnosentrik bireyler kendi kültürlerinde normal olan şeyin her yerde normal ya da normal olması gerektiğini düşünürler. Farklı bir normlar dizisi gördüklerinde, bu normlara sahip olanları yadırgayabilirler ( barbarlar, ahlaksız, vb. düşünme olasılıkları vardır). Bu önyargıyı aşmayı öğrenmek büyük bir eğitim gerektirmektedir. Tek bir kültürel



sistemi bilen birinin etnik merkezli olması kaçınılmazdır. Etnik merkeziliğin üstesinden gelmek, diğer kültürün mensuplarının yerine kendini koyabilmeyi gerektirir. Bu beceriyi geliştirmek için, kişileri tekrar tekrar çok farklı normlara maruz bırakmak ve bu insanlar neden bu normlara sahipler diye düşünmelerini istemek yararlı olabilir. Bu sayede kişi farklılıklara dair sağlıklı bir eleştiri geliştirebilir ve diğer kültürü, o kültürdeki kişilerin gördüğü şekilde görme konusunda açık fikirli bir isteklilik geliştirebilir (Triandis, 2006: s. 22). Kültürel zekânın geliştirilmesinde, kültür bağlamında bireyin kendi olumlu ve olumsuz özelliklerinin ve diğer kültürlerin incelenmesi de çok faydalı olabilmektedir (Triandis, 2006: s. 25).

Solomon ve Steyn (2017), kültürlerarası eğitimin, deneyimsel öğrenme müdahalelerinin, uluslararası deneyimin (hem iş hem de boş zamanla ilgili) ve güven oluşturmanın (ekip üyeleri arasında) kültürel zekâ gelişimini teşvik etmek için kullanılabilecek yöntemler olduğuna dikkat çekmektedirler.

Little (2012: s. 35) ise kültürel zekâyâ katkıda bulunabilecek deneyimleri şu şekilde özetlemiştir: Çocukluk döneminin erken yaşlarında uluslararası deneyimlere maruz kalmak veya farklı ülkelerde ve / veya çok kültürlü, iki dilli aile atmosferinde yaşama tecrübeleri açıklık, esneklik, kültürlerarası bilgi, iş ve sosyal farklılıklarla ilişki kurma yeteneğinin geliştirilmesine yardımcı olabilmektedir. Yeni dil becerilerini edinmek, farklı kültürlerin sosyal sistemleri hakkında kültürel bilgileri öğrenmek ve anlamak için bir temel oluşturmaktadır.

Kültürel zekânın en önemli özelliklerden biri de çok boyutlu bir yapıda işleridir. Sadece kültür değil diğer farklılık türlerini de (örneğin kuşaklar arası, cinsiyet çeşitliliği, etnik, dil, vb.) içeren çalışma bağlamları içinde işleyen kültürel zekânın (Groves ve Feyerherm, 2011; Livermore, 2010) göstergesi olan boyutları bulunmaktadır (Early ve Ang, 2003; Early ve Mosakowski, 2004; D. Thomas ve Inkson, 2004/2009).

Özetle, kültürel zekânın bireyin farklı çeşitlilik türleri içinde etkili bir şekilde çalışabilmesi, başarılı etkileşimlerde bulunabilmesi ve yönetsel faaliyetlerde

bulunabilmesi için eğitim ve deneyimle geliştirilebilir etkileşimli yetenekler bütünü olduğunu ve çok boyutlu bir yapıda işlediği söylenebilir.

### **2.2.2. Kültürel Zekâ Boyutları**

Early ve Ang (2003)' e göre kültürel zekâ zihinsel (bilişsel ve üstbilişsel), fiziksel (davranışsal) ve duygusal (motivasyonel) boyut olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu yapılandırılmada kültürel zekânın zihinsel boyutu bilişsel ve üstbilişsel yeteneklerden oluşmaktadır. Zihinsel kültürel zekâ, şu ya da bu şekilde, paylaşılan anlayışları başka bir kültürle tanımayı ve tanımlamayı ifade eder (Earley ve Mosakowski, 2004, s. 141). Earley ve Ang (2003: s. 9) 'e göre bu hem farklı kültürel ortamlarda nasıl çalışılacağına dair bir anlayış kazanmayı, hem de yeni bir kültür hakkında genel bilgiyi içermektedir. Başka bir deyişle, üstbiliş, diğer kültürleri kavramak ve anlamak için gereken zihinsel süreçlerle bağlantılıdır, oysa biliş daha çok kültürler hakkında genel bilgiye ve aynı zamanda bir kültür içinde bulunabilecek belirli özelliklere odaklanır. Ek olarak, rasyonellik, muhakeme ve hataları belirleme becerisi gibi bazı iletişim becerileri zihinsel kültürel zekâ boyutu altında bulunmaktadır (Earley ve Ang, 2003, s. 9). İkinci boyut olan fiziksel / davranışsal yön, bireylerin eylemler ve tavırlar yoluyla yabancı kültür anlayışını farklı kültürel ortamda gösterdikleri anlamına gelir. Genel olarak bu hem sözlü hem de sözlü olmayan yönler dahil olmak üzere insanların yaptıklarını yansıtır, burada iletişim çok belirgindir (Earley ve Ang, 2003: s. 10). Üçüncü ve son boyut duygusal / motivasyonel yön, geçmişte olumsuz deneyimlerle karşılaşmasına rağmen bir bireyin diğer kültürler ve özellikleri hakkında öğrenmeye devam etmeye nasıl istekli ve motive olduğunu içerir (Earley ve Ang, 2003: s. 75; Earley ve Mosakowski, 2004: s. 142). Öz yeterlik kavramı kültürel duygusal/motivasyonel zekâda çok önemlidir (Earley ve Ang, 2003, s. 75). Bu üç boyut birbiriyle yakından ilgilidir ve bir boyutu anlama veya takip etme eksikliği diğerlerini de etkileyebilmektedir (Earley ve Peterson, 2004; Earley ve Mosakowski, 2004; Earley, vd., 2006).

Early ve Mosakowski (2004: s. 141), ilerletmiş oldukları çalışmalarında, kültürel zekânın zihin, beden ve kalp olmak üzere yukarıda ifade edilen boyutlara benzer biçimde, bilişsel, fiziksel ve duygusal/motivasyon olarak üç boyutta işlev

gördüğünü açıklamışlardır. Kültürel zekânın bilişsel bileşenini zihin; fiziksel bileşeni beden; duygusal/ motivasyonel bileşenini de kalp ile simgelemişlerdir. Birey her üç alanda eşit derecede güçlü olmasa da bu alanlardan birinin eksikliği diğer ikisinin eksikliğini ciddi şekilde etkileyebilmektedir. Early ve Mosakowski (2004) tarafından ifade edilen kültürel zekâ boyutlarının anlam içerikleri şu şekildedir:

*Zihin (Bilişsel Kültürel Zekâ):* Farklı kültürlerin inançlarını, geleneklerini, tabularını öğrenmek ve farklılıkları öğrenmeye yönelik stratejiler tasarlayabilmeye ilgilidir. Farklılıklarla ilgili stratejiden yoksun bir bilgi edinme ortaya çıkan çeşitli durumlara kişiyi hazırlamada yetersiz kalabilir. Çünkü insanlar kendileriyle ilgili başkalarına bilgi vermede, açıklamada çekingen ve gergin davranabilirler. Böyle durumlarla başa çıkabilmek için farklılıkları anlamaya ve bilgi edinmeye yönelik stratejiler tasarlayabilmek gerekmektedir (Early ve Mosakowski, 2004: s. 141).

*Beden (Davranışsal Kültürel Zekâ):* Farklılıklara ilişkin bilgi edinme farklı kültürlerden bireylerle etkili iletişimde yeterli değildir. Kişinin farklılıklar tarafından karakterize edilmiş durumlarda etkili iletişimi için davranış ve tavırlarıyla farklılıklara sahip kişilerin dünyasına girdiğini kanıtlaması gerekmektedir. Bu ise kültürel zekânın bedensel kaynağıdır (Early ve Masakowski, 2004: s: 141).

*Kalp (Duygusal/Motivasyonel Kültürel Zekâ):* Farklılıklara uyum sağlamak, farklılıklardan kaynaklanan engellemeler ve gerilimlerin üstesinden gelmeye yönelik öznel inanç kültürel zekânın duygusal /motivasyonel boyutuyla ilgilidir. Yüksek duygusal /motivasyonel zekâsı olan kişiler farklılıkları daha iyi anlayabilmekte, farklılıklardan kaynaklanan engelleri, aksaklıkları ve başarısızlığı göze alabilmektedirler. Başarısızlık yaşadıklarında yeniden harekete geçme yeteneğine sahip kişilerdir (Early ve Masakowski, 2004: s: 142).

D.Thomas ve Inkson (2004/2009) ve D.Thomas (2006) tarafından ortaya konan kültürel zekanın geliştirilmiş bir tanımı ve boyutlandırması, kültürlerarası iletişim yeterliliğiyle bazı benzerlikler taşır ve Earley ve Ang (2003) tarafından ileri sürülen kültürel zekâ tanımına dayanmaktadır. Bu boyutlandırma başlangıçta kültürel zekâyı kültürler arasında etkili etkileşimlerle sonuçlanan kültürel bilgi (farklı kültürlerin değer, inanç ve normlarının bilgisi, kültürün insan davranışlarını ve kültürlerarası

karşılaşmaları nasıl etkilediğinin bilgisi, kültürlerin birbirlerinden nasıl farklılaştığının bilgisi), kültürel farkındalık (kültürel deneyim ve strateji alanı dahilinde amaç ve başarı yönelimli olarak farklı kültürleri izleme ve kendini düzenleme) ve kültürel davranış (bilgi toplamak, ilişkiler geliştirmek ve kültürel açıdan farklı ortamlara uyum sağlamak için kullanılan bir dizi genel kültür yetenek ve davranışına sahip olmak) yeteneklerinden oluşan birbiriyle ilişkili bir yapı olarak sunmuştur (Ott ve Michailova, 2016: s. 6). D. Thomas vd. (2008: s. 126) insanların çevrelerinin kültürel yönlerine uyum sağlamasına, seçmesine ve şekillendirmesine olanak tanıyan kültürel üstbilişle bağlantılı bir etkileşimli bilgi ve beceriler sistemine atıfta bulunmak için kültürel zekâ boyutlarında üstbilişsel kültürel zekâyâ da dikkat çekmişlerdir. Kültürel zekâyı, kültürlerarası bir yeterlilik yerine bir zekâ türü olarak kavramsallaştırmak için, D. Thomas vd. (2008), zekâ (bilgi ve beceriler) ile zeki davranış (bilgi ve becerilere dayalı uygun davranışı canlandırmak) arasında ayırım yapmaktadırlar. D. Thomas vd. (2008), kültürel bilgi ve becerilerin kültüre özgü bağlamlarda geliştirilirken, kültürel olarak zeki davranış üretmedeki etkililiği kültürel genel süreç ögesi olan kültürel üstbilişe dayandırmaktadırlar. Sonuç olarak, bu kavramsallaştırma kültürel zekâyı bir yetenekler sistemi olarak sunar ve kültürel üstbilişin, kültürel olarak zeki davranışı üreten önemli bir işlevi olduğunu varsaymaktadır (Ott ve Michailova, 2016: s. 6).

Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay ve Chandrasekar (2007) ise kültürel zekâ teorisinin, kültürlerarası etkililiği üretmek için birbiriyle etkileşime giren dört özel yetenek alanı olduğunu ileri sürerek kültürel zekâ boyutlarını daha detaylı bir şekilde tanımlayarak kavramın içeriğini ilerletmişlerdir. Kültürel zekânın üstbiliş, biliş, motivasyon ve davranış (ayrıca sırasıyla strateji, bilgi, dürtü ve eylem olarak da adlandırılmaktadır) boyutları bulunmaktadır. Kültürel zekânın bu dört boyutunun her biri, etkili kültürlerarası etkileşimler için gerekli olan benzersiz yetenek türlerini temsil etmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008: s. 5). Bu araştırmada da temel ölçüt olarak dikkate alınan bu kültürel zekâ boyutları şu şekildedir:

*Motivasyonel Kültürel Zekâ:* Farklı kültürel bağlamlarda bireyin dikkatini ve enerjisini farklılıkları öğrenmeye ve farklı kültürel durumlardaki işleyişi kavramaya yönlendirme yeteneğidir (Flaherty, 2008: s. 193). Diğer bir deyişle kültürlerarası

durumlarla uğraşmak ve bu durumları yönlendirmek için gereken çaba ve enerjidir (Ang ve Van Dyne, 2008: s. 6). Bireyin, farklı kültürler hakkında bilgi edinme ve farklı kültürlerle ilgilenme arzusu olmadan kendi kültürel bağlamının dışında başarılı olması güçtür (Dahdah, 2017: s. 6). Farklılıklar tarafından karakterize edilen durumlara kaçınılmaz olarak eşlik eden çeşitli zorluklar bulunmaktadır. Bu zorlukları aşma dürtüsü olmadan başarılı olunacağına ilişkin çok az kanıt bulunmaktadır. Motivasyonel kültürel zekâ, bu zorlukları aşma dürtüsüyle birlikte kültürel açıdan farklı ortamlarda etkili bir şekilde çalışmak için bireyin ilgisi ve kendine güvenidir (Livermore, 2011: s. 7). Kültürel zekâ motivasyonu; içsel motivasyonu (kültürel açıdan farklı durumlardan ne kadar keyif alındığı), dışsal motivasyonu (kültürel olarak farklı deneyimlerden elde edilen somut faydalar) ve öz yeterliği (kültürlerarası bir karşılaşmada etkililiğe yönelik özgüven) içermektedir. Bu motivasyon dinamiklerinin üçü de bireyin çok kültürlü durumlara nasıl yaklaştığında önemli rol oynamaktadır (Livermore, Van Dyne ve Ang, 2012: s. 19).

*Bilişsel Kültürel Zekâ:* Eğitim ve kişisel deneyimler yoluyla edinilen farklı kültürlerdeki normların, uygulamaların, sözleşmelerin (Flaherty, 2008: s. 193) ve kültürler arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların bilgisidir (Livermore, 2011: s. 7). Burada vurgu, karşılaşılan her kültür hakkında uzman olmak değildir; bu çok zor ve imkansızdır. Bunun yerine, bazı temel kültürel farklılıkları bilmek ve bunların bireyin kendisi ve başkaları üzerindeki etkilerini anlayabilmektir (Livermore, 2011: s. 7). Bilişsel kültürel zekâ, bir kişinin kültürel normlar ve gelenekler hakkındaki bilgisine karşılık gelir. Hem kültüre özgü hem de genel kültürel konular hakkındaki bilgilerden oluşur. Yüksek bilişsel kültürel zekâsı olan bir birey, farklı ekonomik ve yasal sistemler, dini gelenekler, kültürel normlar ve değerler, iletişim, sözlü ve sözlü olmayan kurallar dahil olmak üzere kendi kültürü ile ev sahibi kültür arasında var olan farklılıklar hakkında özel bilgiye sahiptir. Bilişsel bilgi aynı zamanda kolektivism-bireycilik ve doğrudan-dolaylı iletişim gibi genel kültürel diyalektiği de kapsamaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008: s. 6). Yüksek bilişsel kültürel zekaya sahip bireyler kendileri ve sosyal çevrenin işleyişi hakkında bilgi sahibidirler. Bu bireyler için sosyal etkileşimler sırasında kültürel farklılıkların ortaya çıkması normal bir durumdur. Bu kişiler farklılıkları akılda tutarak farklı kültürel ortamlarda iletişim kurabilirler (Elenkov ve Pimentel, 2008: s. 297). Özetle, bilişsel kültürel zeka, farklı

toplumların kültürel sistemlerinin (ekonomik, sosyal, aile, din, politik, vb.) ve kültürel normlarının ve değerlerinin (zaman, mekan, otorite, belirsizlik, ilişkiler, kuşaklar vb. içeriklere yüklenen anlamlar) bilgisidir (Van Dyne, Ang ve Livermore, 2010: s. 136).

*Üstbilişsel Kültürel Zekâ:* Başkalarının kültürel tercihlerini öngörme ve kültürlerarası deneyimler sırasında ve sonrasında zihinsel modelleri ayarlama konusunda üst düzey bir zihinsel yetenektir (Flaherty, 2008: s. 193). Kültürel etkileşimler sırasında bireyin kendi düşünce süreçleri ve başkalarınınkiler hakkında değerlendirme yaparak; kültürel farklılıklar ışığında etkili plan yapabilmektir (Livermore, 2011: s. 7). Bireyin kendi kültürel varsayımlarının doğruluğunu kontrol etme, farklı kültürleri izleyerek uygun girişim için plan yapma ve planının işlevselliğini kontrol etme gibi kültürel farklılıklarla ilgili zihinsel yeteneklerini içerir (Rockstul ve Ng; 2008: s. 210). Üstbilişsel kültürel zekâsı yüksek olan bireyler farklı bağlam süreçlerini hızlı anlar ve işlemlerini daha etkin yaparlar. Çünkü süreci takip ederek, olası kültürel yanlış anlamaları tespit edebilirler (Elenkov ve Pimentel, 2008: s. 297). Kültürel zekâ üstbiliş, kültürlerarası etkileşim öncesinde, sırasında ve sonrasında kişinin davranışını planlamak, izlemek ve ayarlamak için kendi kültürel bilgisini nasıl anladığına ve işlediğine dair bilinçli bir farkındalıktır (Ang ve Van Dyne, 2008: s. 5).

*Davranışsal Kültürel Zekâ:* Kültürlerarası durumlarda hem sözlü hem de sözlü olmayan ifadeler de dahil olmak üzere iletişimsel eylemi kapsayan, kültürel zekanın en görünür bileşenidir (Dahdah, 2017: s. 6). Farklılıklar tarafından karakterize edilen ortamlarda uygun eylemler sergileme yeteneğidir (Flaherty, 2008: s. 193). Çeşitli durumlara uyacak esnek bir davranış repertuarına sahip olmakla birlikte, bireyin yine de kendine sadık kalmasını içerir (Livermore, 2011: s. 7). Uyarlanan davranış doğrudan hedef kültürü taklit etmek değil; hem hedef kültürün hem de uyarlayıcının gereksinimlerini karşılayan içselleştirilmiş, samimi bir uyarlamadır (D. Thomas, 2006: s. 88). Yüksek davranışsal kültürel zekâyâ sahip bir kişi, bağlama özgü kültürel anlam oluşturmak için tonunu, beden dilini veya kelime dağarcığını başarıyla değiştirebilmektedir (Dahdah, 2017: s. 6).

Kültürel zekâ ve boyutları özetlendiğinde, bireyin kendisinininkinden farklı bir kültürel bağlamla ilgili bilgisi, bilgisini farklı kültürlerde amaç yönelimli kullanabilmesi, farklı olanı öğrenmeye yönelik ilgisi, farklı olan ile etkileşimde cesareti ve kararlılığı, davranış repertuarını karşılıklı amaçların gerçekleşmesi yönünde kullanabilmesi olduğu söylenebilir.

Hem kültürel zekâ hem de farklılık yönetiminin içerikleri incelendiğinde bu iki yeterliliğin birbirini tamamlayabileceği ifade edilebilir. Farklılıkların yönetimi de tek başına bir yönetim uygulaması ya da yaklaşımı değil farklılıklara değer verilen bir örgüt kültürü, farklılıklara yönelik olumlu zihinsel yapılara sahip bireylerin aktif olduğu, farklılıkların avantajlarından yararlandığı, önyargı ve ayrımcı uygulamalarla başa çıkılmaya çalışıldığı çok boyutlu yeterliliklerin gerektiği bir stratejidir (Cox ve Blake, 1991: s. 51). Bireyin farklı olana ilişkin bilgisi, bilinci, motivasyonu ve bunları hem kendisi hem de karşısındaki yararına kullanabilme becerisi, diğer bir deyişle kültürel zekası (Early ve Ang, 2003: s. 5); onun farklılıklara değer verme, dengeleyebilme, iş uygulamalarında kullanabilme; diğer bir deyişle farklılıkları yönetme yeterliğiyle (Oyewunmi, 2018: s. 433) ilişkili olabilir. Eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetiminde kültürel zeka yetkinliği rolüne ilişkin detaylı bilgiye, bu çalışmanın temel inceleme konusu olması nedeniyle bir sonraki konu başlığında yer verilmiştir.

### **2.3. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE KÜLTÜREL ZEKA İLE İLİŞKİSİ**

Farklılıkların çalışanlar ve örgüt açısından politik, ekonomik ve sosyal potansiyel yararının olduğu gerçeği eğitim örgütleri için de geçerlidir (Memduhoğlu, 2008: s. 91). Eğitim örgütlerinin toplumla doğrudan buluşan yüzü olarak okullar ise, farklı eğitimci ve öğrencileri ağırladığı için (Balyer ve Gündüz, 2010: s. 27), okullarda farklılıkların avantajlarının ve dezavantajlarının dengelenerek başarılı bir şekilde yönetilmesi önemlidir (Flaherty, 2008: s. 193). Farklılıkların başarılı bir şekilde yönetimine katkı sunabilecek stratejik yönetici yeterlilikleri ise farklılıklardan kaynaklanabilecek problemlerin üstesinden gelinebilmesi ve

farklılıklarda yararlanılabilmesi için gereklidir (Wentling ve Palma-Rivas, 1997: s. 5; Memduhoğlu, 2017: s. 261).

Örgüt çalışanlarının demografik ve kültürel kompozisyonu hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olabileceğinden, kültürel açıdan farklı ortamlarda yöneticilik yapabilmek için gerekli becerilere sahip kişilere ihtiyaç duyulmaktadır ve bu bağlamda kültürel zekâsı yüksek olan yöneticilerin bu ihtiyaca yanıt verebilme potansiyeli bulunmaktadır (Aldhaheri, 2017: s. 4). Temel görevlerinden biri, çalışanları örgüt amaçlarına yönelik etkilemek olan yöneticiler, bu görevi farklı kültürel bağlamlara ve özelliklere taşıdıklarında zorluklar yaşamaktadırlar. Yöneticinin bu zorluklar karşısındaki başarısı, kültürleri anlama ve öğrenme konusunda yetenekli ve açık olmasına ve davranışını kültürel duyarlılıklara göre ayarlayabilmesine bağlıdır. Tüm bu özellikler, çok kültürlü bir bağlamda yönetimin etkinliğini artıran kültürel zekâ yetkinliğiyle yakından ilgili görünmektedir (Ziyatdinova, 2017: s. 5). Kültürel zekâ, kültürler arası dinamikleri bireysel düzeyde yönetme, kültürel farklılıklarla nasıl başa çıkılacağını öğrenme ve yeni kültürel ortamlara sorunsuz bir şekilde uyum sağlayabilme becerilerini arttırdığı için (D. Thomas ve Inkson, 2004: s. 182), farklı bireyler arasındaki etkili iletişim ve çalışma biçimine kültürlerarası bir anlayışla yanıt verme ihtiyacını da giderebilmektedir (Van den Bergh, 2008: s. 47).

Kültürel zekânın, farklılıkların yönetimine katkı sunduğu çeşitli araştırmalar ile desteklenmektedir (Bücker, Furrer, Poutsma ve, Buyens, 2014; Kırman ve Chen, 2008; Early ve Ang, 2003; Rocksthul ve Ng, 2008; Çalışkan, Ünal, Kalafatoğlu, Üçler ve Akün, 2014). Bücker, Furrer, Poutsma ve Buyens (2014), yöneticilerin kültürel zekâlarının, çalışanların iş memnuniyetini artırma, çalışan ve yönetici arasındaki etkili iletişime katkı sunma ve farklı çalışanların örgüt içindeki kaygılarını azaltma bağlamında farklılıkların yönetimine olumlu yönde etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Kim, Kırkman ve Chen (2008), kültürlerarası performansı destekleyen kişilik özellikleri ve kültürel zekâ arasındaki ilişkiyi incelemişler; yeniliklere açıklık, dışa dönüklük ve öz-değerlendirme becerilerinde kültürel zekânın önemli bir değişken olduğu bulgusunu ifade etmişlerdir. Çalışkan, Ünal, Kalafatoğlu, Üçler ve Akün (2014), farklı kültürlerden çalışan miktarının yoğun olduğu örgütlerde



algılanan kültürel zekâsı yüksek olan yöneticilerin daha olumlu bir farklılık iklimi (farklılıkların güçlendirilebilme ve sürdürülebilme derecesi) oluşturabildiğini ve bu durumun da örgütsel sinizmi (bireyin çalıştığı örgüt hakkındaki olumsuz tutumu) düşürülebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Kültürel zekâ düzeyi yüksek olan kişiler, risk almaktan korkmamakta, girişimcilik ve yenilik konularında rakiplerine göre daha istekli olmaktadır (Koyuncu, 2017). Kültürel zekâ örgütsel değişimin önündeki engelleri kaldırma konusunda da örgütlere avantajlar sağlamaktadır. Çünkü kültürel zekâ, değişimin arkasındaki dürtüyü anlama (bilişsel kültürel zekâ), kendisini ve bedenini değişime uydurma (davranışsal kültürel zekâ) ve yeni deneyimlere açık olmakla ilgili motivasyona (motivasyonel kültürel zekâ) sahip olmayla yakından ilgilidir (Early ve Mosakowski, 2004: s. 142). Kültürel zekâsı yüksek olan kişi, sadece bir veya iki ipucundan gelen sonuçlara odaklanmamakta, öteki şahısla ilgili karar vermeden önce çok fazla biyografik bilgi toplamaktadır (Triandis, 2006: s. 21). Kültürel zekâ alanyazının sistematik bir şekilde incelendiği çalışmalarda, kültürler arası uyuma, iş performansına, iş memnuniyetine, katılıma, adaptasyona, ekip bilgisi paylaşımına ve ekip performansına önemli katkılar sunduğuna dikkat çekilmektedir (Solomon ve Steyn: 2017: s. 9).

Kültürel zekânın, örgüt yönetimine katkıda bulunmasını, Nilsson ve Dan Truong (2012: s. 88-90) araştırmalarında, uyum sağlama, saygı, tek bir çözüm yok, sözlü olmayan iletişim ihmal edilemez, anlama, açık fikirlilik ve bireysellik olarak belirlemiştir. Belirlenmiş olan bu boyutlar Tablo 11’de sunulmuştur:

**Tablo 11. Kültürel Zekânın Yönetime Katkısı**

| <b>Kültürel Zekânın Etkisi</b>               | <b>Kültürel Zekânın Katkıda Bulunma Şekli</b>  |
|--|--|
| <b>Uyum sağlama</b>                          | Başka bir kültüre ve onların davranış biçimlerine uyum sağlamak, hem etkileşimin daha sorunsuz ilerlemesi hem de iletişimin daha etkili hale gelmesi anlamına gelmektedir.   |
| <b>Saygı</b>                                 | Başka bir kültüre uyum sağlarken, saygı yalnızca o kültüre gösterilmez, aynı zamanda karşı taraf kendini değerli hissettiğinde de kazanılır. Böylelikle daha yumuşak ve başarılı bir etkileşim olasılığı artmaktadır.  |
| <b>Tek bir çözüm yok</b>                     | Bir durumda işe yarayan şeyin başka bir durumda işe yaraması gerekmez. Alternatif çözümler ve girişimlere katkı sağlar, uyumu kolaylaştırır.   |
| <b>Sözlü olmayan iletişim ihmal edilemez</b> | Kişi hangi kültürden gelirse gelsin, kendi davranışları ve tavırlarının yanısıra karşısındaki kişilerin kültürünü de dikkate alması gerekir. Farklı kültürlerin beden dilini farklı yorumlayabileceğini akılda tutmak önemlidir. Yanlış anlamaları önlemek ve tüm paydaşların aynı anlayışa sahip olmasını sağlamak için bu durum önemlidir. |
| <b>Anlama</b>                                | İnsanların nasıl düşündüğünü, inandığını ve davrandığını anlamak, başkalarıyla etkileşim ve iletişim kurmayı kolaylaştırmaktadır.  |
| <b>Açık fikirlilik</b>                       | Açık olmak ve çevreyi anlamaya çalışmak, yeni artan kültürel bilgiye yol açabilir. Diğer bir deyişle, kültürel zekânın hayati bir parçası olarak kabul edilen çevreyi taramak, belirli bir ortamda neyin işe yarayıp yaramadığına dair ipucu verebilir.  |
| <b>Bireysellik</b>                           | Kişi sadece ulusal kültüre bakamaz. Karşısındaki kişinin benzersiz olduğunu da dikkate alır, böylelikle etkileşim kolaylaşır.  |

Bir başka araştırmada ise yöneticinin yüksek düzeyde kültürel zekâyâ sahip olmasının yönetim açısından faydaları olarak belirlenenler şu şekildedir (Yordanova, 2011: s. 35-36):

*Hedefleri ve Rollerini Açıkça Belirleme:* Hedefleri ve rolleri açıkça tanımlanmış örgütler daha başarılı olmaktadır. Bu nedenle yönetici, açık takım hedefleri ve rollerini ifade ederek örgütün başarısına olumlu katkıda bulunabilir. Üstbilişsel, bilişsel ve davranışsal kültürel zekâ ile kişinin hedef belirleme yeteneği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Üst düzey bilişsel becerilere sahip yöneticiler, ekip üyeleri için farklı rolleri belirleme konusunda daha yetenekli olmaktadır.

*Çatışmalara Uygun Müdahale:* Çok kültürlü gruplarda çalışmalar çatışmalar nedeniyle süreç kayıplarına uğrayabilir. Bu nedenle, yöneticilerin çatışma durumları

ortaya çıktığında uygun şekilde tepki vermesi işlerin ilerleyebilmesi için hayati önem taşımaktadır. Uygun müdahaleler, ekip performansını olumlu yönde etkilemektedir. Başarılı müdahalelerin olasılığı, yöneticinin genel kültürel seviyesi ile doğru orantılı olmaktadır.

*Ekip Başarısı:* Yöneticinin kültürel zekâsı ile çok kültürlü ekip başarısı arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. Kültürel zekâsı yüksek olan yöneticiler çok kültürlü ekip başarısını olumlu yönde etkilemektedirler.

*Uygun Davranışsal Tepki:* Kültürel zekâsı yüksek olan bir yönetici, kültürel olarak benzersiz veya evrensel olan bir davranışı ayırt etme bilgisine sahiptir. Bu yönetici, iletişim sürecini kolaylaştırmak için diğer kişinin itibarına zarar vermeden birinin davranışını başarılı bir şekilde taklit edebilir. Ayrıca uygun davranış ve sözlerle ekibin hedeflerini ve görevlerini gerçekleştirme motivasyonunu da arttırabilir.

Yukarıda yer alan araştırma bulgularına bakıldığında, kültürel zekânın eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimine de olumlu katkı sağlama potansiyeli olduğu söylenebilir. Kültürel zekâyı okul yöneticileri bağlamında ele aldığımızda şu çıkarımlarda bulunulabilir:

- Yöneticinin yüksek kültürel zekâsının her okulda var olan çeşitli yetenekleri, bakış açılarını, kültürleri ve geçmişleri okul için mantıklı girişim ve uygulamalara taşıyabileceği söylenebilir. Çünkü yüksek düzeyde kültürel zekâya sahip yöneticiler, farklı çalışanlar arasında yeni fikirlerin ve bilgilerin paylaşımını teşvik ederek, inovasyonun benimsenme oranı gibi ekip düzeyindeki sonuçları etkilerler; ayrıca çatışmaları en aza indirme ve ekip performansını artırma etkisine sahip olma özellikleri aracılığıyla farklılıkların yönetiminde başarılı olmaktadırlar (Dogra ve Dixit, 2016: s.18).
- Kültürel olarak zeki kişi kendini başkasının kültürel bağlamı içinde kurgulayabilen kişidir. Kendini başka kültürlerdeki kişilerin yerine koymayı öğrenmek, kişinin kendi kültürünün normlarına yönelik, sözde yerlinin

gördüğü gibi sağlıklı bir eleştiri geliştirebilir. Birey özeleştiri yapabilmesi sayesinde kalıp yargılarından kurtulabilir (Triandis, 2006: s. 22). Bu bilgiler ışığında, kültürel zekâsı yüksek olan bir okul yöneticisinin kendi kalıp önyargılarından kurtularak, karşısındaki kişiyle daha empatik, saygılı, objektif ve sağlıklı iletişim kurabileceğinin muhtemel olduğu ifade edilebilir.

- Öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri arasında; çalışanlara güven verici, din, dil ve ırk gibi nedenlerden dolayı ayrımcılık yapılmıyacağı, adil olmak, yeniliklere açıklılık, eleştirileri iyi değerlendirebilmek, ön yargılı olmamak ve katılımlı karar alma vb. müdür davranışlarının olduğu görülmektedir (Akbaba ve Örs, 2015: s. 169-171). Burada ifade edilen beklentilerin karşılanabilmesi için okul yöneticilerinin iletişim ve etkileşim biçimlerinin, kültürel zekâlarıyla desteklenebileceği söylenebilir. Yüksek kültürel zekâ seviyesine sahip bireylerin farklı kültürel bağlamlar üzerinde daha etkin (uyumlu, özverili, saygılı, amaç yönelimli) bir şekilde çalışması muhtemeldir (Shokef ve Erez, 2008: s. 178). Ayrıca kültürel zekâları yüksek olan kişilerin demokratik davranışları da yüksek olmakta (Eken, Özturgut ve Craven, 2014: s. 163), etkili kararlar alabilmekte (Triandis, 2006: s. 21) ve farklılıklara duygusal, zihinsel ve bedensel bağlamda uyum sağlayabilmektedirler (Early ve Mosakowski, 2004: s. 142).
- Farklı kültürel özelliklerin bir arada yer aldığı örgütlerde, farklılıkları yönetim yeterliğinin gelişimini, farklılıklara ilişkin bilgi, farkındalık, anlama, takdir, kabul ve içselleştirme yetersizlikleri engellemektedir (Chin, Gu ve Tubbs, 2001: s. 29). Burada ifade edilen yeterliliklerin, Earley ve Ang (2003) tarafından öne sürülen kültürel zekânın dört bileşeni ile yakından ilişkili olduğu ifade edilebilir. Örneğin, farklılıklar hakkında bilgi ve farkındalık eksikliği kültürel zekanın zihinsel bileşeniyle; farklılıkları öğrenme ve etkileşime girme çabası ve ilgisi kültürel zekânın motivasyon bileşeniyle, öğrendiklerini içselleştirerek davranışa dönüştürme ise kültürel zekânın davranış bileşenine karşılık geliyor görünmektedir (Little, 2012: s. 37). Bu bilgiler ışığında, kültürel zekâ boyutlarının, farklılıkları öğrenme,

farkındalık sahibi olma, dikkat ve enerjisini farklılıklara yönlendirerek uygun davranışlar sergileme özelliklerinin sunulmasını sağlayarak farklılıkların yönetiminin başarısının bütünsel sağlanmasına katkıda bulunabileceği söylenebilir.

- Başarılı bir farklılık yönetimi için okul yöneticisinin demokratik bakış açısıyla farklılıkları tanıma, değer verme, saygıya dayalı açık iletişim becerilerine sahip olması gerekir. Ayrıca okulun misyon ve vizyon ifadelerinde farklılıklara duyarlılığa vurgu yapılmalı ve farklı kültürel kesimlerin birlik ve beraberlik içinde yaşaması için okulların topluma rol modeller sunması gerekmektedir. (Güleş, 2012: s. 625). Kültürel zekâsı yüksek olan liderler, diğer kültürleri öğrenmeyi asla bırakmadığı ve diğer kültürleri göz önünde bulundurarak strateji geliştirdikleri, uygun davranış ve anlayışı teşvik eden bir ortam inşa etmek için her türlü çabayı gösterdikleri (Early vd., 2006: s. 103) için demokratik bir okul ortamı oluşmasını sağlayarak birlik ve bütünlüğü sağlayabilirler. Ayrıca Triandis (2006: s. 20)' e göre kültürel açıdan zeki bir kişi karar verirken yargılamayı askıya alabilir, sonuca hızla varmaz, farklı durumlarda mevcut davranışları arar; bu da o kişinin kendisi ve durumlar için en iyi kararı almasına yardımcı olur. Bu bilgilere dayanarak hızlı karar vermeyen, alternatiflerin arayışı içinde olan bir okul yöneticisinin açık iletişim becerilerine sahip olması, ön yargılardan ziyade işe yarar bilgiye göre hareket etmesi daha muhtemel olabilir.
- Okullardaki farklılık yönetimi girişimleri mümkün olduğu kadar çok sayıda kimlik için güvenli, kapsayıcı, adil öğrenme ve çalışma ortamları oluşturmaya dayalı geniş bir fikir ve uygulama yelpazesini kapsamalıdır (Mohanty, 2012: s. 2). Kültürel zekâ yöneticiye, farklı kültürler arasında başarılı bir şekilde gezinme kabiliyeti sağlar; bu da yöneticinin örgüt içindeki etkililiğini ve astları tarafından kabul seviyesini arttırarak farklılıkların yönetimine katkı sunmaktadır (Ziyatdinova, 2017: s. 24). Yöneticinin kültürel zekâsı, astları tarafından kabulünü arttırdığı için güvenli bir okul ortamının oluşturmaya da katkı sunabilir. Rocksthal ve

Ng (2008), kültürel çeşitliliğin kişilerarası güveni; kültürel zekanın da kişilerarası güven düzeyini nasıl etkilediğini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Elde edilen bulgular kültürel çeşitliliğin kişilerarası güven düzeyi üzerinde olumsuz etkisi olduğu; kültürel zekânın ise bu olumsuz etkiyi azaltmada önemli bir ara değişken olduğu yönündedir.

Kültürel zekâ, kültürel ve bireysel farklılıkların yoğun olduğu eğitim ortamlarında yöneticiler ve çalışanlar tarafından kullanılacak stratejik özelliklerden biridir (Gibson ve Dibble, 2008: s. 22; Gelfand, Imai ve Fehr, 2008: s. 375; Aldhaheri, 2017: s. 3). Araştırmacılar çeşitliliğin fazla olduğu eğitim kurumlarında, bir liderin etkili bir liderlik tarzına sahip olmasının gerekli olduğunu ve bu liderlik tarzının kültürel zekâ tarafından büyük ölçüde desteklenebileceğini iddia etmektedirler (Mahdi ve Elaheh, 2012; Ramis ve Krastina, 2010; Göksoy, 2016; Meyerson, 2012). Okul içinde etkili ve kapsayıcı bir çalışma ortamı olması, eğitimcilerin farklılıkları daha iyi anlayabilmesi, kültürel açıdan çeşitlilik içeren küresel dünyada yaşamaya ve çalışmaya hazırlanmış bireylerin de yetişmesine katkıda bulunabilmesi için kültürel açıdan zeki olmaları gerekmektedir (Suharli, Maryani, Supriatna ve Komalasari, 2019: s. 95). Okuldaki eğitimciler kültürlerarası durumda etkin bir şekilde bağlantı kurma ve çalışma becerisine sahip olmalıdır. Aksi durumda çatışmalar ve eğitim amaçlarının gerçekleşmemesi kaçınılmazdır. Bu nedenle, eğitimcilerin hoşgörüyü geliştirmelerine ve kültürler arası etkileşimi artırmalarına yardımcı olacak yüksek düzeyde kültürel zekaya sahip olmaları gerekir (Suharli, Supriatna, Maryani ve Komolasari, 2019: s. 96). Kültürel zekası yüksek olan bir okul yöneticisi, kendi kadrosundaki kültürel anlayış eksikliklerini giderebilir ve sorunları teşhis edebilir, öğretmenleri, çeşitli öğrenme stillerine hitap eden daha etkili kültürlerarası dersler oluşturmaya yönlendirebilir ve kültürel yanlış anlama boşluğunu kapatabilir (Naughton, 2010: s. 12).

Eğitim alanında kültürel zekanın farklılıkların yönetimine doğrudan ya da dolaylı katkısının olduğuna yönelik araştırmalar bulunmaktadır (Naughton, 2010; Ramis ve Krastina, 2010; Göksoy, 2016):

Naughton (2010), araştırmasında etkili okul yöneticilerinin (eğitimci, kolaylaştırıcı, yapıcı, vizyoner, değişim ajanı, karakter geliştirici, kültür kurucu, iletişimci ve harekete geçirici) yüksek kültürel zekâ yetkinliğine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Ramis ve Krastina (2010), yüksek kültürel zekânın, farklılıkları öğrenmeyi sağlayarak farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların çözümünü desteklediğini vurgulamışlardır. Göksoy (2016), okul müdürleriyle yapmış olduğu araştırmada, kültürel zekâ ve kültürel liderlik davranışı (okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini yorumlama, davranış modelleme ve davranış ayrıntılarını belirleme, örgüt kültürünün değişen koşullara uyumunu kolaylaştırmada) arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Baltacı (2017)'nın yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin kültürel zekâsı arttıkça girişimcilik düzeyi de artmaktadır.

Meyerson (2012), okul müdürlerinden oluşan örneklem grubuyla, hem nitel hem de nicel yaklaşımları birleştirerek bir araştırma yapmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, son derece etkili olarak kabul edilen müdürlerin daha yüksek kültürel zeka puanı almakla kalmayıp, aynı zamanda topluluk, öğrenciler ve personel ile günlük etkileşimlerinde kültürel zekalarının bilincinde olduklarını ve kullandıkları yönündedir.

Grobler, Moloi ve Ayres (2017), okullarda etkili farklılık yönetiminde önemli rol oynayan unsurları öğretmen algılarına dayalı incelemişlerdir. Araştırma bulguları farklılıkları kabul etmenin, tüm personelinin katkısını almanın, okulun strateji ve vizyonunda farklılıklara ilişkin değerlere yer vermenin, okulun tüm yönetici kademelerindeki kişilerin ve öğretmenlerin kültürlerarası becerilerini geliştirecek eğitimler düzenlemenin, okuldaki farklılıkların ne olduğunun analizini yapmanın önemli olduğunu belirlemişlerdir. Ancak bununla birlikte bu girişimlerin kısa sürede gerçekleşmesinin mümkün olmadığını, yöneticinin farklı geçmişlere sahip insanlara saygı duyduğu ve onlarla iyi ilişkiler kurduğu, grup farklılıklarına duyarlı olurken farklı dünya görüşlerini anladığı ve farklılıklardan yararlanabildiği sosyal farkındalık becerilerine sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir (Grobler, Moloi ve Ayres, 2017: s. 54). Kültürel zekâ, okul yöneticileri için gerekli olan bu sosyal becerilere katkı sunabilir. Çünkü, kültürel zekâsı yüksek olan bireyler farklı durum ve insanları

değerlendirmede, insanların davranışlarının altındaki nedenleri okumada, farklılıklar bağlamında bilinçli karar vermede ve cesur eylemler yapmada mantık, duygu ve eylem üçlüsünü birarada kullanabilen kişilerdir (Suharli, Maryani, Supriatna ve Komalasari, 2019: s. 96).

Ramis ve Krastina (2010), araştırmalarında kültürel zekânın çoğunluk kültürünün parçası olmayan grupların karşılaştığı eşitsizliklerin üstesinden gelmeye yardımcı olacağını belirlemişlerdir. Örneğin, bir etnik grubun kültürel kodunu veya günlük yaşam hakkındaki bilgilerini anlayarak, azınlıklara mensup olanları toplumun eşit üyeleri olarak kabul etmeyi mümkün kıldığını ileri sürmektedirler. Farklılıkları okul yaşamına ve öğrenme sürecine dahil ederek, okullara fayda sağlayabilecek büyük ve önemli bir kaynak oluşturulabileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca yüksek kültürel zekânın farklılıkları öğrenmeyi sağlayarak farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların çözümünü de kolaylaştırabileceğini belirtmişlerdir.

Yang (2012), yöneticinin kültürel zekâsının, örgütün gelecekteki hedeflerini formüle etmek ve bu hedeflere ulaşmak için planlar yapmak için net bir vizyonla çalışma becerisini, örgüt içi uyum ve kaynaştırma becerisini, etkili ve anlamlı iletişim kurma becerisini, kendi kendini yönetme ve kendi kendini kontrol etme becerisini arttırdığını belirlemiştir. Ayrıca yüksek kültürel zekâsı olan yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerine daha fazla önem verdiğini ve çalışanlarına daha fazla destek verdiklerini belirlemişlerdir.

Rahimi, Barkat ve Atari (2014), araştırmalarında okul müdürlerinin kültürel zekâlarının; onların kararlar konusunda tavsiye almaktan kaçınmamalarını, aksine başkalarına danışarak hareket ederek örgüt için en iyi olana yönelik girişim arayışlarını arttırdığına dikkat çekmektedirler. Yazarlar, kültürel zekâ boyutlarının mükemmellik, iyimser ve ilkesel karar verme tarzlarını kullanma olasılığını arttırmakta olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca yazarlar, okul yöneticilerinin mevcut bilgileri rasyonel ve ortama uygun olarak değerlendirebildiklerinde örgüt ve toplum için faydalı sonuçlar getirecek tam ve geçerli kaynaklara dayanan kararlar alabildiklerini belirtmektedirler.



Nosratabadi, Bahrami, Palouzian ve Mosavi (2020), kültürel zekanın etkili bir şekilde kullanılmasının, hem örgüt içi yönlerin iyi yönetilmesine hem de toplum ve diğer paydaşlarla başarılı örgütsel ilişkiler kurmasına olanak sağladığını belirtmektedirler. Örgütün somut olmayan kaynağı olan insan faktörünün etkin ve verimli kullanılabilmesi için davranış normları açısından güçlü becerilere ihtiyaç olduğunu, bu anlamda kültürel zekânın katkı sunduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, kültürel zekânın yöneticilerin başkalarının nasıl düşündüğünü ve davranış kalıplarına nasıl tepki vereceğini belirlemesine olanak tanıdığını, sonuç olarak da, kültürlerarası iletişim engellerini azaltarak bireylere kültürel farklılıkları yönetme gücü verdiğini belirtmişlerdir.

Etkili okul müdürlerinin, öğretmenler tarafından tanımlanan kültürel zekâlarına dayalı özellikleri ise yönetim açısından şu şekildedir (Ashley, 2020: s. 70):

- Liderlik becerileri: Açık fikirlilik, problem çözme, güvenilebilirlik ve iletişim becerileri.
- Konumsal gücüyle ilgili beceriler: Hesap verebilirlik, özerklik, otoriterlik-hoşgörü dengesi.
- İlişki ve desteğe dayalı beceriler: İşbirlikçi, destekleyici ve ilgili.

Aldhaheri (2017: s. 26), araştırmasında kültürel zekânın, farklılıkların yönetiminde başarıyı olumlu yönde etkileyen yönlerini okul yöneticilerinin görüşlerine göre belirlemiştir. Araştırmacı, kültürel zekânın okul yöneticilerinin kendi liderlik tarzlarını etkili bir şekilde uyarlama kapasitesine önemli katkılar sunduğuna dikkat çekmektedir. Kültürel zekânın okul yöneticisinin başarısına etkisi Tablo 12’de sunulmuştur:

**Tablo 12** Kültürel Zekânın Okul Yöneticilerinin Başarılarına Etkisi

| <b>Liderlerin Davranışma İlişkin Beklentiler</b>                            | <b>Kültürel Stratejilerin Kullanımı</b>  | <b>Liderlerin Kişisel Özellikleri</b>  | <b>Esneklik ve uyarlanabilirlik</b>  |
|---|--|--|--|
| Hassasiyet, Uyum sağlama yeteneği, Beklentilere göre davranmak, Tutarlılık. | Paydaş beklentilerini yönetmek, Kültürel deneyimler yoluyla lider olmayı öğrenmek, Uzlaşma arayışı | Açıklık, Saygı, Duyarlı olmak, Kabul edici olmak, Belirsizliğin yüksek kabulü, Karakterin sertliğine karşı esneklik. | Düşünce esnekliği, Diğer kültürlere hoşgörü, Diğer kültürlerin algılanması, Diğer kültürlerin kabulü, Diğer kültürlerin bilinci. |

Farklılıkların yönetimi, kültürel zeka ve aralarındaki ilişkiyi çalışmanın bu bölümüne kadar verilmiş olan araştırma ve teorik bilgiler ışığında değerlendirildiğinde şunlar ifade edebilir: Farklı kültürel geçmişlerden ve özelliklerden bireylerin yer aldığı okullarda farklılıklara yönelik yönetici becerilerinin eşitlik, kapsayıcılık, hoşgörü, saygı, yaratıcı fikir ve ürünler, etkili iletişim gibi okul ortamını olumlu etkileyecek çıktılar için önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca toplumsal eşitlik ve barışın gerçekten sağlanabilmesi için, eğitimcilerin farkında olarak ya da olmayarak hangi tutum, bilinç ve davranışlarla farklılıkları ele aldıkları ve rol model olarak aktardıklarını anlamının çabasını göstermeleri gerektiği ifade edilebilir. Okul sisteminin tüm kademesindeki öğretmenler ve yöneticiler eşitliğe inanan vatandaşlar yetiştirmeye dayalı tohumları ekmek için herşeyden önce kendilerinin farklılıkları içselleştirmesi ve davranışlarını geliştirecek yeterlilikleri öğrenmesi ve geliştirmesinin gerektiği söylenebilir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde okul müdürlerinin farklılıkları yönetimleri, kültürel zekaları, farklılıkları yönetimleri ile kültürel zekaları arasındaki ilişki karma araştırma yöntemine dayalı olarak incelenecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Araştırmanın yöntem bölümünde araştırma modeli, araştırmanın örneklem grubu, araştırmada kullanılan ölçme araçları, araştırma verilerinin toplanması ve araştırma verilerinin analiz edilmesiyle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. ARAŞTIRMA DESENİ

Araştırma, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kültürel zekalarını, farklılıkları yönetim becerilerini ve kültürel zeka ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi hem nitel hem de nicel verilerle açıklamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle çalışmada karma yöntem araştırma deseninden yararlanılmıştır. Karma araştırmalar, iki veri türünün farklı açılardan benzer sonuçlar verip vermediğini açıklamaya çalışan, değişkenler arasındaki ilişkinin hem nitel hem nicel verilere dayalı olarak çözümlenmesine olanak sağlayan, incelenecek konunun çeşitli yönleriyle ilgili bilgi toplanmasına katkı sunan araştırma türleridir (Creswell ve Clarck, 2011: s. 7-9).

Araştırma, karma yöntem araştırmalarından yakınsayan paralel desene (eş zamanlı karma yöntem) göre tasarlanmıştır. Yakınsayan desen, tek bir basamakla nicel ve nitel verilerin iki ayrı süreçte toplanması ve analiz edilmesini, iki yolun sonuçlarının birleştirilmesini ve sonra iki veri seti arasındaki çakışma, ayrışma, çelişkiler veya ilişkilerin ele alınmasını içermektedir (Creswell ve Clarck, 2015: s. 126). Yakınsayan paralel desen araştırmalarında nicel ve nitel yöntemin ürettiği bulgular karşılaştırılabilir, yöntemlerden birisinin doğası gereği zayıf olduğu nokta diğer yöntem aracılığıyla güçlendirilebilmektedir (Demirkasımoğlu, 2018: s. 464).

Araştırma metodolojisi aşağıda şekil 4.'te özetlenmiştir:

**Şekil 4.** Araştırma Metodolojisi

|   | Araştırma Sorusu  | Veri Toplama Aracı   | Veri Analizi   | Örneklem   |
|---|---|--|--|--|
| <b>Araştırmanın Nicel Boyutu</b><br>(Korelasyonel Tarama Yöntemi) | 1.Öğretmen algısına göre, okul yöneticilerinin kültürel zekâ düzeyi nedir?<br>2.Öğretmen algısına göre, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetim düzeyi nedir?<br>3.Öğretmen algısına göre okul yöneticilerinin kültürel zekâları ile farklılıkları yönetmeleri arasındaki ilişki ne düzeydedir?                              | Kültürel Zeka Ölçeği (Ang, vd. 2007)<br><br>Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (Oyewunmi, 2018). | 1.SPSS programı aracılığıyla betimsel istatistikler<br><br>2.Betimsel istatistikler, korelasyon ve regresyon analizi | 1. Kocaeli ili Ortaokul Öğretmenleri (tabakalı örnekleme yöntemi)            |
| <b>Araştırmanın Nitel Boyutu</b><br>(Fenomenolojik Yöntem)        | 1.Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel zekâlarıyla ilgili görüşleri nasıldır?<br>2.Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetmeleriyle ilgili görüşleri nasıldır?<br>3.Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel zekâları ile farklılıkları yönetmeleri arasındaki ilişkiyle ilgili görüşleri nasıldır? | 1. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları   | Betimsel analiz.   | 1.Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle belirlenen ortaokul öğretmenleri. |

Nicel ve Nitel verileri ilişkilendirme ve karşılaştırma → Yorumlama

### **3.1.1. Araştırmanın Nicel Boyutu**

Araştırmanın nicel boyutunda, öğretmen algısına göre okul yöneticilerinin kültürel zekâ düzeyi, farklılıkları yönetim düzeyi ve bunlar arasındaki ilişkiler, ilişki (korelasyonel) tarama yöntemi aracılığıyla incelenmiştir. Tarama araştırmaları bir konu hakkındaki görüşleri, özellikleri ve algıları betimlemeyi hedefleyen, ölçülen değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenebileceği araştırma türleridir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012: s. 176). Araştırılmak istenen bir konuyla ilgili dağılımın ne düzeyde olduğu ve ne düşünüldüğü betimlenmek istendiğinde, sosyal bir olgu veya eğilim ölçülmek istendiğinde tarama araştırmalarından yararlanılabilmektedir (Toker Gökçe, 2018: s.240).

### **3.1.2. Araştırmanın Nitel Boyutu**

Araştırmanın nitel boyutu, fenomenoloji (olgubilim) desenine uygun olarak yürütülmüştür. Fenomenoloji çalışmaları, farkında olunan ancak derinlemesine bir anlayışa ve bilgiye sahip olunmayan olguları inceleyen, veri kaynaklarının bu olguyu yaşayan ve yansıtabilen bireylerden toplandığı, olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya odaklanan araştırma türleridir (Büyüköztürk vd., 2012: s. 20). Olgu bilim desenindeki çalışmalar aracılığıyla, tam olarak anlaşılmayan bir fenomenin (olay, durum ya da kavram) çeşitli açılardan ne anlama geldiği ortaya çıkarılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: s.73). Bu araştırmada açıklanmaya çalışılan fenomenler kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimidir. Araştırmada öğretmenlerin, okul yöneticileriyle ilgili kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi fenomenlerini nasıl deneyimledikleri, kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi ilişkisini nasıl anlamlandırdıklarına odaklanılmıştır.

## **3.2. EVREN-ÇALIŞMA GRUBU**

Öğretmenlere göre okul müdürlerinin kültürel zekâlarının, farklılıkları yönetimlerinin, kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkinin nicel ve nitel veriler aracılığıyla açıklanmaya çalışıldığı bu araştırmada nicel ve nitel örnekleme katılan bireyler aynıdır. Bir konu hakkında, iki grup bulguyu

doğrulamak, karşılaştırma yapmak veya ilişkileri ortaya çıkarmak amaçlandığında nitel örnekleme katılan bireylerin nicel örnekleme katılan bireylerle aynı olması önerilmektedir (Creswell ve Crack, 2015: s. 196). Araştırmanın nicel örneklem grubu tabakalı örnekleme yöntemi aracılığıyla 2019-2020 eğitim-öğretim bahar yarıyılında araştırma evreni olan Kocaeli'ne bağlı kamu ortaokullarında görev yapan toplam 718 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın nitel çalışma grubu ise nicel araştırmaya katılmış olan öğretmenler arasından, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile örnekleme kriterlerini karşılayan 25 öğretmenden oluşmaktadır.

Kocaeli, Türkiye'nin ikinci en büyük sanayi şehri olup, ulaşım bağlantılarının kolaylığının da etkisiyle nüfus hareketliliğinin ve çeşitliliğinin yoğun bir şekilde yaşandığı ildir (Türkiye İstatistik Kurumu, 2012: s. 3). Araştırmanın yapılmış olduğu Kocaeli ilinde 2749 Sayılı Tebliğler Dergisi'nde yer alan bilgilere göre zorunlu hizmet kapsamında olan ve hizmet puanı yüksek olan okul sayısının fazla olması itibarıyla öğretmen hareketliliğinin yoğun bir şekilde yaşanabileceği düşünülmektedir. Bu nedenlerden dolayı Kocaeli ilinin araştırma amaçları doğrultusunda örneklem grubu için uygun olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın nicel örneklem grubu ve nitel çalışma grubuyla ilgili detaylı bilgiye aşağıda yer verilmiştir.

### **3.2.1. Araştırmanın Nicel Boyutu İçin Evren-Örneklem Grubu**

Araştırmanın nicel boyutunun evrenini 2019-2020 eğitim-öğretim yılı bahar yarıyılında Kocaeli iline bağlı tüm ilçelerdeki (Başiskele, Çayırova, Darıca, Derince, Dilovası, Gebze, İzmit, Körfez, Gölcük, Kandıra, Karamürsel ve Kartepe) 263 kamu ortaokulunda görev yapan 6361 öğretmen oluşturmaktadır. Evrendeki öğretmen sayılarının ilçelere göre dağılımı Tablo 13'te sunulmuştur:

**Tablo 13.** Araştırmanın Çalışma Evreni

| İlçe       | Öğretmen Sayısı | Evrendeki oranı |
|------------|-----------------|-----------------|
| Başiskele  | 217             | %3,4            |
| Çayorova   | 539             | %8,7            |
| Darıca     | 657             | %10,3           |
| Derince    | 491             | %7,7            |
| Dilovası   | 231             | %3,6            |
| Gebze      | 1249            | %19,6           |
| Gölcük     | 492             | %7,73           |
| İzmit      | 1072            | %16,8           |
| Kandıra    | 150             | %2,3            |
| Karamürsel | 193             | %3,03           |
| Kartepe    | 470             | %7,3            |
| Körfez     | 600             | %9,4            |
| Toplam     | 6361            | 100             |

Kocaeli Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Hizmetleri (2020)

Çalışmanın örneklem grubu, evren içerisinden tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Tabakalı örnekleme yapılırken ölçüt olarak ilçedeki öğretmen sayısı alınmıştır. Büyüköztürk vd. (2012: s. 95) örneklem hesaplama yöntemine göre araştırma evrenini %95 güven aralığında, temsil edecek minimum örneklem büyüklüğü 554 olarak bulunmuştur. Online olarak hazırlanan veri toplama aracı okulların web sitesi, okul müdürlerinin iletişim bilgileri ve ilçe milli eğitim müdürlükleri ve araştırmacının kendisi aracılığıyla mümkün olduğunca fazla sayıda iletilmiştir. Örneklem grubunun evrendeki temsil edilme oranlarına ulaşmak için veri toplama aracı çevrim içi davet yolu ile iletilmiştir.

Örneklem grubunun, evrende temsil edilme oranlarına fazlasıyla ulaşıldığında ölçek veri girişleri kapatılmış ve toplamda 718 öğretmenden toplanan veriler işleme alınmıştır. Örneklem grubunun ilçelere göre dağılımı Tablo 14’te sunulmaktadır.

**Tablo 14.** Araştırmanın Örneklem Grubu

| İlçe       | İşlenen Anket Sayısı | Evrendeki oranı (%) |
|------------|----------------------|---------------------|
| Başiskele  | 22                   | 3,30                |
| Çayorova   | 75                   | 10,06               |
| Darıca     | 72                   | 10,22               |
| Derince    | 53                   | 6,76                |
| Dilovası   | 38                   | 4,55                |
| Gebze      | 142                  | 20,04               |
| Gölcük     | 44                   | 6,28                |
| İzmit      | 108                  | 15,25               |
| Kandıra    | 17                   | 2,51                |
| Karamürsel | 29                   | 4,08                |
| Kartepe    | 54                   | 7,54                |
| Körfez     | 64                   | 8,96                |
| Toplam     | 718                  | 100                 |

Tablo 13 ve Tablo 14 birlikte incelendiğinde ilçelerin evrendeki temsil oranları ile örneklemdaki temsil oranlarının birbirlerine paralel olduğu, çalışmada ulaşılan örneklemin evreni temsil ettiği söylenebilir. Araştırmanın örneklem grubuna ilişkin demografik veriler ise Tablo 15’te sunulmaktadır:

**Tablo15.** Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

| Demografik Özellik         | n                    | %   |       |
|----------------------------|----------------------|-----|-------|
| <b>İlçe</b>                | Başiskele            | 22  | 10,06 |
|                            | Çayorova             | 75  | 10,22 |
|                            | Darıca               | 72  | 6,76  |
|                            | Derince              | 53  | 4,55  |
|                            | Dilovası             | 38  | 20,04 |
|                            | Gebze                | 142 | 6,28  |
|                            | Gölcük               | 44  | 15,25 |
|                            | İzmit                | 108 | 2,51  |
|                            | Kandıra              | 17  | 4,08  |
|                            | Karamürsel           | 29  | 7,54  |
|                            | Kartepe              | 54  | 8,96  |
| Körfez                     | 64                   | 3,3 |       |
| <b>Cinsiyet</b>            | Kadın                | 441 | 61,4  |
|                            | Erkek                | 277 | 38,6  |
| <b>Medeni Durum</b>        | Evli                 | 502 | 69,9  |
|                            | Bekar                | 216 | 30,1  |
| <b>Çalışılan Okul Türü</b> | Ortaokul             | 457 | 63,6  |
|                            | İmam Hatip Ortaokulu | 261 | 36,4  |
| <b>Eğitim Düzeyi</b>       | Önlisans             | 10  | 1,4   |
|                            | Lisans               | 551 | 76,7  |
|                            | Yüksek lisans        | 147 | 20,5  |
|                            | Doktora              | 10  | 1,4   |
| <b>Mesleki Kıdem</b>       | 1-5 Yıl              | 78  | 10,9  |
|                            | 6-10 Yıl             | 183 | 25,5  |
|                            | 11-15 Yıl            | 193 | 26,9  |
|                            | 16-20 Yıl            | 122 | 17,0  |
|                            | 20 Yıl ve üzeri      | 142 | 19,8  |



### 3.2.2. Araştırmanın Nitel Boyutu İçin Katılımcılar

Araştırmanın nitel boyutunun katılımcı grubunun belirlenmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, araştırmanın amacına uygun olarak bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine incelenmesine olanak tanıyan, belirli ölçütleri karşılayan veya belirli özelliklere sahip özel durumlarda çalışılmak istendiğinde kullanılmaktadır (Büyüköztürk, vd. 2012: s. 90). Maksimum çeşitlilik örnekleme, fenomeni deneyimleyen çok çeşitli örneklerin tecrübelerinin sunulmasına dayandığı için farklı gruplar arasındaki ortak örüntülerin, paylaşılan veya ayrılan merkezi boyutların, fenomenin olumlu ve olumsuz örneklerinin yakalanmasına olanak sağlar (Merriam ve Tisdel, 2013: s. 101). Bu nedenle çalışmada, ilgi çekici durumların mümkün olan en geniş yelpazesini temsil edenlerin belirlenmesi ve araştırılmasını içerdiği için maksimum çeşitlilik örnekleme tercih edilmiştir.

Aynı konuyla ilgili nitel ve nicel veri dizilerini karşılaştırmak, ilişkilendirmek ya da doğrulamak amacıyla yapılan çalışmalarda her iki veri dizilerinin kaynağının aynı olması önerilmektedir (Creswell ve Clark, 2015: s. 196). Bu nedenle nitel örnekleme katılan bireyler, nicel örnekleme katılan bireyler arasından amaçlı örnekleme yönetimi doğrultusunda, belirlenen ölçütleri karşılayan bireylerden seçilmiştir. Araştırma evrenini oluşturan Kocaeli İli'ndeki ortaokullardan, nitel veri toplama çalışma grubunun çeşitliliğini sağlayan faktörler arasında dikkate alınan özellikler olarak belirlenenler Tablo 16'da sunulmuştur.

**Tablo 16.** Maksimum Çeşitliliği Sağlamada Dikkate Alınan Faktörler

| <b>Dikkate Alınan Faktörler</b> | <b>Faktör Göstergeleri</b>   |
|---------------------------------|--|
| <b>Okul türü</b>                | Ortaokul<br>İmam Hatip Ortaokulu   |
| <b>Okuldaki Öğretmen Sayısı</b> | 0-15<br>15-30<br>30-45<br>45-60<br>60-75   |
| <b>Cinsiyet</b>                 | Kadın<br>Erkek   |
| <b>Branş</b>                    | Sosyal Bilimler<br>Fen –Sayısal Bilimler<br>Spor Bilimleri<br>Sanat Bilimleri<br>Yabancı Dil |
| <b>Medeni Durum</b>             | Evli<br>Bekar  |
| <b>Mesleki Kıdem</b>            | 1-5 yıl<br>6-10 yıl<br>11-15 yıl<br>16-20 yıl<br>20 yıl ve üzeri                             |

Nitel araştırmalarda kaç kişi ile görüşme yapılacağı, cevaplanması gereken sorulara, toplanan verilere, devam eden analize ve çalışmayı desteklemek için ihtiyaç duyulan kaynaklara bağlıdır (Merriam ve Tissdel, 2013: s. 101). Görüşme sayısını belirlemede dikkate alınabilecek ölçüt olarak Lincoln ve Guba (1985: s. 202), görüşmelerde doygunluk veya fazlalık noktasına ulaşılan kadar numune almayı önermektedirler. Bu araştırmada 22. kişi ile görüşme sonrasında görüşme sorularına cevaplarda aynı yanıtlar duyulmaya başlanmıştır. Bu süreçten itibaren cevaplarda yeni bir anlayışın yok olduğu gözlemlenmiş, araştırma amaçları doğrultusunda olabilecek en üst düzey bilgilendirici hususlara ulaşıldığı düşünülmüştür. Doygunluğun ne zaman ortaya çıkabileceğini önceden bilmenin zor olduğu anlayışından hareketle, verilerin doygun olduğunu tanımak için veri toplama ve analiz aynı anda yapılmıştır. Yeni örneklenmiş birimlerden yeni bilgi gelmediği için 25. katılımcıdan sonra örnekleme sonlandırılmıştır.

Araştırmaya katılım gösteren öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler Tablo 17’de gösterilmektedir.

**Tablo 17.** Nitel Katılımcı Grubu Demografik Bilgileri

| Öğretmen | Cinsiyet | Yaş | Medeni Durum | Mesleki Tecrübe | Brans         | Okul Türü       | Okuldaki Öğretmen Sayısı |
|----------|----------|-----|--------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------------------|
| Ö1       | E        | 39  | Evli         | 17              | Fen-Mat. Bil. | Ortaokul        | 34                       |
| Ö2       | K        | 36  | Evli         | 20              | Sosyal Bilm.  | Ortaokul        | 45                       |
| Ö3       | E        | 27  | Bekar        | 7               | Sanat Bilm.   | Ortaokul.       | 9                        |
| Ö4       | E        | 30  | Bekar        | 5               | Yabancı Dil   | İmam Hatip Ort. | 57                       |
| Ö5       | K        | 38  | Evli         | 7               | Yabancı Dil   | İmam Hatip Ort. | 19                       |
| Ö6       | K        | 39  | Evli         | 17              | Fen-Mat. Bil. | Ortaokul.       | 26                       |
| Ö7       | K        | 34  | Bekar        | 10              | Yabancı Dil   | Ortaokul.       | 50                       |
| Ö8       | K        | 29  | Evli         | 8               | Sanat Bilm.   | İmam Hatip Ort. | 55                       |
| Ö9       | K        | 40  | Bekar        | 14              | Sosyal. Bilm  | Ortaokul        | 30                       |
| Ö10      | E        | 41  | Bekar        | 13              | Fen-Mat. Bil. | Ortaokul        | 32                       |
| Ö11      | E        | 39  | Bekar        | 17              | Sosyal Bilm.  | Özel Eğitm Ort. | 16                       |
| Ö12      | E        | 34  | Bekar        | 10              | Spor Bilm.    | İmam Hatip Ort. | 22                       |
| Ö13      | K        | 29  | Bekar        | 6               | Yabancı Dil.  | İmam Hatip Ort. | 28                       |
| Ö14      | K        | 42  | Evli         | 19              | Sosyal Bilm.  | İmam Hatip Ort. | 56                       |
| Ö15      | K        | 41  | Evli         | 18              | Spor Bilim.   | İmam Hatip Ort. | 40                       |
| Ö16      | K        | 45  | Evli         | 21              | Sosyal Bilim. | İmam Hatip Ort. | 47                       |
| Ö17      | E        | 37  | Bekar        | 14              | Fen-Mat. Bil. | Ortaokul.       | 58                       |
| Ö18      | K        | 45  | Bekar        | 18              | Sanat Bilm.   | Ortaokul        | 47                       |
| Ö19      | E        | 37  | Bekar        | 16              | Sosyal Bilm.  | Özel Eğitm Ort. | 13                       |
| Ö20      | E        | 34  | Evli         | 13              | Sosyal Bilm   | İmam Hatip Ort. | 19                       |
| Ö21      | E        | 47  | Evli         | 22              | Spor Bilm.    | İmam Hatip Ort. | 26                       |
| Ö22      | E        | 29  | Bekar        | 7               | Sanat Bilm    | Özel Eğitm Ort. | 34                       |
| Ö23      | E        | 54  | Evli         | 26              | Fen- Mat Bil. | Ortaokul        | 45                       |
| Ö24      | K        | 49  | Evli         | 21              | Sanat Bilim.  | Ortaokul        | 33                       |
| Ö25      | E        | 39  | Bekar        | 12              | Sanat Bilim.  | Özel Eğitm Ort. | 14                       |

K: Kadın, E: Erkek, Fen-Mat Bil: Fen ve Matematik Bilimleri, Sosyal Bilm: Sosyal Bilimler, Spor Bilm: Spor Bilimleri, İmam Hatip Ort: İmam Hatip Ortaokulu, Özel Eğitm Ort: Özel Eğitim Ortaokulu.

### 3. 3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma öğretmen algısına göre okul müdürlerinin kültürel zekâlarını, farklılıkları yönetimlerini ve kültürel zekâ ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi hem nicel hem de nitel açıdan ortaya koymayı planlamaktadır. Araştırma amacı doğrultusunda kullanılacak nitel veri toplama ve nicel veri toplama araçları şu şekildedir:

#### 3.3.1. Nicel Boyut İçin Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nicel boyutuna ilişkin veri toplama araçları öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin sorular, Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ( Oyewunmi, 2018) ve Kültürel Zekâ Ölçeği (Ang vd., 2007) olmak üzere 3 bölümden

oluşmaktadır. Araştırmanın nicel boyutuna ilişkin veri toplama araçları hakkında bilgiler Tablo 18’de sunulmuştur.

**Tablo 18.** Araştırmanın Nicel Veri Toplama Araçları

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Demografik Sorular</b> | <b>1.</b> Okul türü<br><b>2.</b> Cinsiyet<br><b>3.</b> Mesleki Kıdem<br><b>4.</b> Öğrenim Düzeyi<br><b>5.</b> Yaş<br><b>6.</b> Branş<br><b>7.</b> Medeni Durum<br><b>8.</b> Çalışılan İlçe |
|---------------------------|--|

**Farklılıkların Yönetimi Ölçeği** (Oyewunmi, 2018)

**Kültürel Zekâ Ölçeği** (Ang vd., 2007)

Çalışmada kullanılan “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (FYÖ)” Oyewunmi (2018) tarafından yönetici konumundaki kişilerin farklılıkları yönetme yeterliliklerini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği’nin İngilizce özgün formu yazarından elektronik mektup aracılığıyla elde edilmiş ve kültüre uyarlama çalışması için gerekli izin alınmıştır.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği, farklılıklara ilişkin farkındalık (6), farklılıklara adaptasyon (4), farklılıklardan fayda sağlama (10) ve farklılıkları kapsama (9) olmak üzere dört boyut ve 29 maddeden oluşmaktadır. Oyewunmi (2018) ölçeği geliştirme aşamasında Davidson (2003)’in farklılıklardan maksimum derecede fayda sağlama ve Hollander, Park, Boyd, Elman ve Ignani (2008)’in farklılıklara yönelik kapsayıcılık yaklaşımlarından yararlandığını, farkındalık ve adaptasyon boyutlarında araştırma amacı doğrultusunda alanyazına dayalı ifadeleri oluşturduğunu belirtmiştir. 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçekte katılımcılar her bir ifadeye ilişkin katılma derecelerini kesinlikle katılmıyorum (1) ile tamamen katılıyorum (5) arasında değişen derecelerle belirtmektedirler. Ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması Güneybatı Nijerya’daki dört (4) eyaletten seçilmiş kamu sağlığı kurumlarında çalışan cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, uzmanlık alanı farklı 360 katılımcıdan toplanan verilerden elde edilmiştir. Ölçeğin özgün formunun Cronbach Alpha iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı  $r = .820$  olarak ifade edilmiştir. Ölçekte 1, 2, 8, 9, 13, 18, 19, 20, 22, 24, 28 numaralı maddeler ters kodlanmaktadır.

FYÖ'nün Türkçeye uyarlanması aşamasında ilk olarak ölçeği geliştiren Oyewumuni (2018)' den izin istenmiştir. (Ek 3). Alınan izin ardından ölçek maddelerinin çeviri süreci başlamıştır. Bu süreçte ilk olarak araştırmacının kendisi, eğitim yönetimi doktora mezunu 1, yüksek lisans mezunu 3 İngilizce öğretmeni olmak üzere toplam 5 kişi ölçeğin İngilizce'den Türkçeye çevirisini yapmıştır. Ardından çeviri karşılaştırma formu hazırlanarak yapılan çevirilerin karşılaştırılması sürecine geçilmiştir. Bu süreçte eğitim yönetimi yüksek lisans öğrencisi 8 kişi, araştırmacı ve alan uzmanı tarafından form incelenerek en uygun seçeneğe karar verilerek ölçek formu oluşturulmuştur. Sonrasında, oluşturulan ölçek formundaki maddelerin geri çevirisi yapılmıştır. Geri çeviri daha önceki çeviri süreçlerinde yer almayan eğitim yönetimi yüksek lisans mezunu bir İngilizce öğretmeni tarafından yapılmıştır. Ardından geri çevirisi yapılmış ölçek ve orijinal ölçek arasında anlam açısından bozulma olup olmadığının karşılaştırılması yapılmıştır. Bu amaçla ölçeğin orijinal ve geri çevirisinin yapıldığı maddelerin yer aldığı, uygun /uygun değil şeklinde karşılaştırmanın yapılabildiği bir değerlendirme formu oluşturulmuştur. Oluşturulan form aracılığıyla ölçeğin orijinal versiyonundaki maddeler ile geri çevirisindeki maddeler ana dili İngilizce olan bir kişi ve eğitim bilimleri uzmanı 2 kişi tarafından kontrol edilmiştir. 3 kişinin uyum ortalamalarının yüzdesi ise %94 oranında hesaplanmış ve herhangi bir anlam kaybı ya da değişim olmadığına karar verilmiştir. Sonrasında uzman onayı da alınarak ölçek formu oluşturulmuştur. Ölçek formundaki maddelerin anlaşılabilirliğini ve kullanılabilirliğini değerlendirmek üzere 22 öğretmen ile deneme uygulaması yapılmıştır; bu öğretmenlerden ve alan uzmanlarından gelen geri bildirimlere göre ölçeğin son haline karar verilerek ölçeğin psikometrik analizlerinin yapılma sürecine ilişkin uygulama aşamasına geçilmiştir.

FYÖ'nün İngilizceden Türkçeye uyarlanma aşamasında 2019-2020 eğitim-öğretim yılı güz yarıyılında Kocaeli ilinde devlet okullarında görev yapmakta olan 292 öğretmenden veri toplanmıştır. Ölçek formu online olarak hazırlanmış, tüm maddelerin eksiksiz doldurulması şeklinde tasarlanarak katılımcılara iletilmiştir. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 19'da sunulmaktadır.

**Tablo 19.** FYÖ'nün Türkçeye Uyarlanması Çalışma Grubu Özellikleri

| Demografik Özellik      |                 | N   | %    |
|-------------------------|-----------------|-----|------|
| Cinsiyet                | Kadın           | 188 | 64,4 |
|                         | Erkek           | 104 | 35,6 |
| Mezuniyet               | Ön lisans       | 3   | 1,0  |
|                         | Lisans          | 218 | 74,7 |
|                         | Lisansüstü      | 71  | 24,3 |
| Medeni Durum            | Bekar           | 194 | 66,4 |
|                         | Evli            | 98  | 33,6 |
| Çalışılan Okul Türü     | Okul Öncesi     | 5   | 1,7  |
|                         | İlkokul         | 109 | 37,3 |
|                         | Ortaokul        | 74  | 25,3 |
|                         | Lise            | 104 | 35,6 |
| Meslekte Çalışılan Süre | 1-5 yıl         | 48  | 16,4 |
|                         | 6-10 yıl        | 65  | 22,3 |
|                         | 11-15 yıl       | 76  | 26,0 |
|                         | 16-20 yıl       | 39  | 13,4 |
|                         | 21-25 yıl       | 34  | 11,6 |
|                         | 25 yıl ve üzeri | 30  | 10,3 |
|                         | TOPLAM          |     | 292  |

Verilerin analizinde güvenilirlik çalışması için SPSS 21 programı, geçerlik çalışması için AMOS 26 programından yararlanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği iç tutarlılık katsayısı aracılığıyla test edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliği ise doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi önceden belirlenmiş bir modelin/yapının doğrulanması ve bu yapının veri setiyle uyumunun incelenmesi amacıyla yapılmaktadır (Sümer, 2000: s. 52). DFA'da test edilen modelin uyumunun değerlendirilmesinde kullanılan farklı uyum indeksleri bulunmaktadır. Rapor edilmesi gereken asgari uyum istatistikleri kümesi bir model test istatistiği (serbestlik derecesi ve p değeriyle birlikte Model Ki-Kare istatistiği) ve üç uygunluk indeksinden (Steiger-Lind Yaklaşık Hataların Karakökü- RMSEA ve onun %90 güven aralığı, Bentler- Karşılaştırmalı Uyum İndeksi-CFI, Standartlaştırılmış Kök Artık Kareler Ortalaması-SRMR) oluşmaktadır (Kline, 2015/2019: s. 269). Analizlerde hangi uyum indekslerinin değerlendirileceğine dair kesinlik olmamakla birlikte genel olarak ki-kare testi, (ki-kare anlamlı dahi olsa  $\chi^2 / sd \leq 3$  olması modelin genel uyumunun kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.  $\chi^2 / sd$ , AMOS çıktısında CMIN/DF olarak ifade edilmektedir), CFI (Comparative fit Index), GFI (Goodness-of Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) vb. indekslerin değerleri kullanılmaktadır (Karagöz, 2019: s. 1044).

Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizinde modelin değerlendirilmesinde CMIN/DF, CFI, GFI, ve RMSEA, SRMR değerleri kullanılmıştır. Tablo 20’de kullanılan uyum iyiliği ölçütleri sunulmaktadır.

**Tablo 20.** DFA’da Kullanılan Uyum İyiliği Ölçütleri

| Uyum Ölçüsü | İyi Uyum                    | Kabul Edilebilir Uyum    | Kaynaklar                                       |
|-------------|-----------------------------|--------------------------|---|
| CMIN/DF     | $0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$ | $3 < \chi^2 / sd \leq 5$ | Sümer (2000), Hooper, Coughlan ve Mullen (2008) |
| CFI         | $0.95 \leq CFI \leq 1.00$   | $0.90 \leq CFI < 0.95$   |   |
| GFI         | $0.90 \leq GFI \leq 1.00$   | $0.85 \leq GFI < 0.90$   |   |
| RMSEA       | $0 \leq RMSEA \leq 0.05$    | $0.05 < RMSEA \leq 0.08$ | Karagöz (2019), Sümer (2000)                    |
| SRMR        | $0 < SRMR \leq 0.05$        | $0 < SRMR \leq 0.08$     | Karagöz (2019), Kline (2015)                    |

Dört boyutlu bir yapının test edilmeye çalışıldığı doğrulayıcı faktör analizinde ölçek maddelerinin standardize edilmiş regresyon değerleri için eşik değer 0,3 olarak kabul edilmiştir. Maddelerin yer aldıkları faktörlerdeki yük değerinin 0,45 ya da daha yüksek olması iyi bir ölçü olmakla birlikte, uygulamada bu değer 0,30’a kadar indirilebilmektedir (Büyüköztürk, vd. 2012: s. 124). Ayrıca, regresyon değerleri gözlenen değişkenlerin (ölçek maddeleri), gizli değişkenleri (faktör) tahmin etme gücünü göstermektedir. Gözlenen değişkenler ve gizil değişkenler arasındaki her ikili ilişki için “p” değerinin 0,05’den küçük olduğu faktör yüklenimleri önemlidir; önemli olmayan faktör yüklenimleri analizden çıkarılmalı ve DFA tekrarlanmalıdır (Karagöz, 2019: s. 1061). Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde bazı maddelerin standardize edilmiş regresyon yüklerinin hem 0.3 den düşük olduğu; hem de bu maddelerin faktör yüklenimlerinin “p” değerlerinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu nedenle sırasıyla 13, 2 ve 24 numaralı maddeler çıkarılarak analizler tekrarlanmış ve analiz sonucunda elde edilen uyum değerleri aşağıda Tablo 21’ de sunulmuştur.

**Tablo 21.** Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

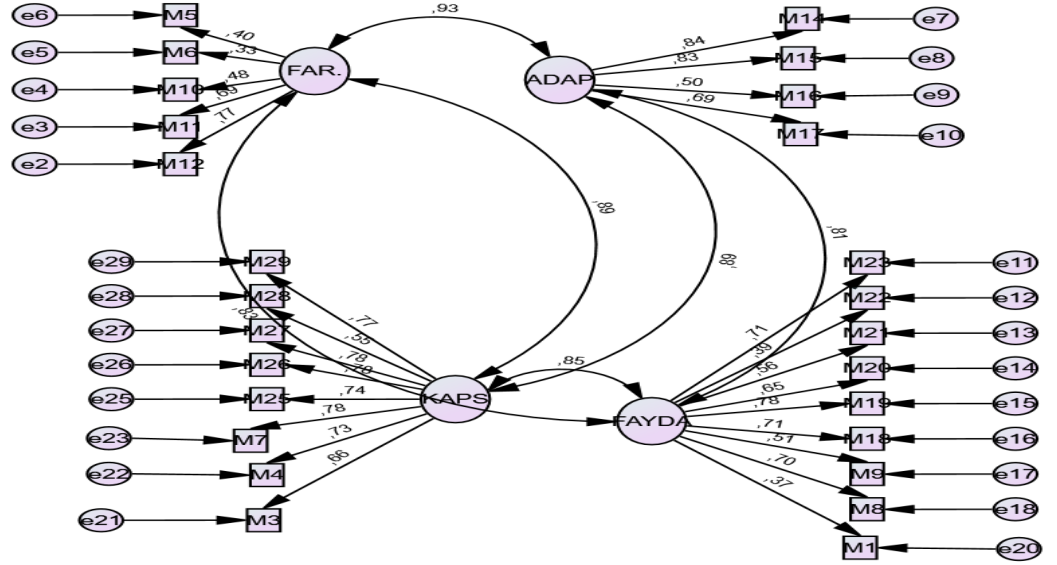
| Uyum Ölçüsü | Referans Değeri             | Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri |
|-------------|-----------------------------|---|
| CMIN/DF     | $0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$ | 2,133                                     |
| CFI         | $0,90 \leq CFI \leq 0,95$   | 0,907                                     |
| GFI         | $0,85 \leq GFI < 0,90$      | 0,85                                      |
| RMSEA       | $0,05 < RMSEA \leq 0,08$    | 0,062                                     |
| SRMR        | $0 < SRMR \leq 0,08$        | 0,058                                     |

DFA ile test edilen modelin uyum değerlerine bakıldığında Ki-kare değerinin ( $X^2=624,98$ ,  $N=292$ ,  $sd=293$ ,  $p<0.001$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Ki-kare anlamlı dahi olsa  $\chi^2 / sd \leq 3$  olması modelin genel uyumunun kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2019: s. 1038). Elde edilen diğer uyum indeksleri değerlendirildiğinde uyum iyiliği indekslerinin yeterli uyuma işaret ettiği görülmektedir.

DFA sonucunda alt ölçeklere ilişkin madde faktör yüklerinin 0,33 ile 0,84 arasında değiştiği görülmektedir. Farklılıkları Yönetimi Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı aşağıda Şekil 5'te sunulmuştur.



Şekil 5. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



$Ki-kare= 624,89$ ,  $sd=293$ ,  $p<0.0000$ ,  $RMSEA=0,062$  Gizil Değişkenler: Uyum/Adaptasyon (AD) Kapsayıcılık (KAP), Farkındalık (FAR), Fayda (FAYDA).

Analiz sonucunda alt ölçeklere ait madde faktör yüklerinin uyum/adaptasyon boyutunda .50 ile .84 arasında; farkındalık boyutunda .33-.77, kapsayıcılık boyutunda 0.54-0.77 ve fayda boyutunda 0.36-0.77 arasında değiştiği görülmektedir.

FYÖ'nün güvenilirliği Cronbach Alfa Katasyısı ( $\alpha$ ) aracılığıyla test edilmiştir. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi bulguları Tablo 22'de sunulmuştur:

**Tablo 22. FYÖ Güvenirlik Analizi Bulguları**

| <b>FYYÖ Boyutları</b> | <b>Maddeler</b>   | <b>Cronbach Alpha</b> |
|-----------------------|---|-----------------------|
| Farkındalık           | 5.Okulda etnik köken, cinsiyet temelli şakalar veya birinin aksanını taklit gibi duyarsız yorumlar okul yöneticileri tarafından hoş görülmez.<br>6.Farklılıklar temelinde taciz ve ayrımcılığa okul yöneticileri tarafından sıfır müsamaha gösterilir.<br>10.Okul yöneticileri, diğer insanların kültürlerini ve dini inançlarını öğrenmeyi her zaman önemser.<br>11.Okul yöneticilerine göre farklı etnik grup ve cinsiyetlerdeki insanların tümüne eşit davranılmalıdır.<br>12.Okul yöneticilerine göre çalışan çeşitliliğinin birçok avantajı vardır.<br>13.Okul yöneticilerine göre insanlar iş yerlerinde kendi etnik dillerini konuşmamalıdır.  | 0,67                  |
| Uyum                  | 14.Okul yöneticileri kendine yabancı kültürlerdeki kişilerle sosyalleşebileceği konusunda kendine güvenir.<br>15.Okul yöneticileri farklı sosyal alt yapıya sahip insanlarla etkileşime girmekten hoşlanır.<br>16.Okul yöneticileri, sosyal bir etkileşimde sözel davranışını (ör. Aksan, tonlama) değiştirmesi gerekiyorsa bunu yapar.<br>17.Okul yöneticileri sosyal etkileşimlerde, gerektiği durumlarda sözsüz davranışını çeşitlendirir.   | 0,80                  |
| Fayda                 | 1.Okulda etnik/kültürel çeşitliliğin varlığı, okul yöneticilerinin işlerinin işleyişini zorlaştırmaktadır.<br>2.Okulda cinsiyet çeşitliliğinin varlığı, okul yöneticilerinin işlerinin işleyişini zorlaştırmaktadır.<br>8.Diğer etnik gruplardan insanlar, okul yöneticileri tarafından oldukça sinir bozucu bulunabilir.<br>9.Okul yöneticileri, kendi kültürü/etnik grubundaki insanlarla kendini daha rahat hissetmektedir.<br>18.Okul yöneticilerine göre, “kendi kültürü” “diğer insanların kültüründen” üstündür.<br>19.Okul yöneticilerine göre çalışanların farklılığı birçok çatışmaya neden olur.<br>20.Okul yöneticilerine göre genç meslektaşlar, daha kıdemli meslektaşların bulunduğu toplantılarda sadece dinlemelidir.<br>21.Okul yöneticilerine göre ekip çalışmasında takım oluştururken cinsiyet, yaş, din ve etnik grup önemli faktörler değildir.<br>22.Okul yöneticilerine göre yaşlı insanlar değişime karşı isteksiz ve katı olma eğilimindedir.<br>23.Okul yöneticileri, önemli bir karar alınmadan önce farklı görüşleri daima toplamaktadır. | 0,83                  |
| Kapsayıcılık          | 24.Okul yöneticilerinin “gözde (fark yaratan) çalışanları” vardır.<br>25. Okul yöneticileri, çalışma ekibine ulaşması gereken net hedefler verir.<br>26.Okul yöneticileri, çalışanlarını katkılarından dolayı takdir eder.<br>27.Okul yöneticileri, okuldaki herkes için ulaşılabilir bir kişidir.<br>28.Okul yöneticilerine göre çalışma ekibine danışmanlık sağlamak onun işi değildir.<br>29. Okul yöneticilerinin eylemleri/hareketleri okuldaki herkes için adildir.<br>3. Astarın bakış açıları farklı olsa bile okul yöneticileri tarafından dikkate alınır.<br>4. Okulda kültürel farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar okul yöneticileri tarafından sıklıkla çözülür.<br>7.Okul yöneticileri, çalışma ekibinin tüm üyelerinin cinsiyetlerine, yaşlarına etnik kökenlerine, dinlerine ya da fiziksel yeteneklerine bakılmaksızın fikirlere katkıda bulunma konusunda eşit fırsatlara sahip olmalarını sağlar.  | 0,89                  |
| Toplam                |   | 0,92                  |

FYÖ'nün geçerlik ve güvenilirlik analizi bulguları birlikte değerlendirildiğinde, ölçeğin yeterli psikometrik özelliklere sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle FYÖ'nün, Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterliliklerine ilişkin görüşlerini belirlemede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda bu araştırma amacı doğrultusunda okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri FYÖ ile değerlendirilmiştir. Beşli likert tipinde hazırlanan FYÖ ölçeğinde katılımcılar her bir ifadeye ilişkin katılma derecelerini kesinlikle katılmıyorum (1) ile tamamen katılıyorum (5) arasında değişen derecelerle belirtmektedirler.

Yöneticilerin kültürel zekâ düzeyleri ise Ang vd. (2007) tarafından geliştirilen Kültürel Zekâ Ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması İlhan ve Çetin (2014) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği için iç tutarlılık katsayısı .85 ve test-tekrar katsayısı .81 olarak hesaplanmıştır. Ölçek 20 madde ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek maddelerinin değerlendirilmesinde; kesinlikle katılmıyorum (1) ile kesinlikle katılıyorum (5) arasında değişen 5'li likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Kültürel zekâ ölçeği, kültürel zekâ üstbilis, kültürel zeka bilis, kültürel zekâ motivasyon ve kültürel zekâ davranış alt boyutlarından oluşmaktadır.

Ang ve arkadaşları tarafından geliştirilen Kültürel Zekâ Ölçeğinin (2007), farklılıklar tarafından karakterize edilen ortamlarda gerekli yeterliliklerin belirlenmesinde (Ang vd., 2007; Early, Ang ve Tan, 2006; D. Thomas, 2006) ve çok çeşitli kültürel bağlamlarda işlevsel olduğu kanıtlanmıştır (Little, 2012: s. 40).

Araştırmada kullanılan “Kültürel Zekâ Ölçeği” maddeleri ve ilgili alt boyutları Tablo 23'de sunulmuştur:

**Tablo 23. Kültürel Zekâ Ölçeği ve İlgili Maddeler**

| KZ Faktör  | Maddeler  |
|------------|---|
| Üstbiliş   | ÜKZ1. Farklı kültürel geçmişe sahip kişilerle etkileşime girdiğinde kullandığı kültürel bilginin bilincindedir.<br>ÜKZ2. Kendine yabancı kültürden insanlarla etkileşime girdiğinde, kendi kültürel bilgisini duruma göre ayarlar.<br>ÜKZ3. Kültürlerarası etkileşimler için kullandığı kültürel bilginin bilincindedir.<br>ÜKZ4. Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halindeyken, kendi kültürel bilgisinin doğruluğunu kontrol eder.   |
| Biliş      | BKZ1. Farklı kültürlerin yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgi sahibidir.<br>BKZ2. Farklı dillerin kuralları hakkında bilgisi vardır (örneğin; kelime bilgisi, dil bilgisi bilir).<br>BKZ3. Farklı kültürlerin inanç ve kültürel değerleri hakkında bilgisi vardır.<br>BKZ4. Farklı kültürlerin evlilik yapıları hakkında bilgisi vardır.<br>BKZ5. Farklı kültürlerin sanat ve zanaatları hakkında bilgisi vardır.<br>BKZ6. Farklı kültürlerde sözsüz davranışları ifade etmenin kurallarını bilir. |
| Motivasyon | MKZ1. Farklı kültürden insanlarla etkileşime girmekten hoşlanır.<br>MKZ2. Alışkın olmadığı bir kültürün yerel halkıyla sosyalleşebileceği konusunda kendine güvenir.<br>MKZ3. Yeni bir kültüre uyum sağlama sürecindeki stresle başa çıkma konusunda kendine güvenir.<br>MKZ4. Alışkın olmadığı kültürlerde yaşamaktan keyif alır.<br>MKZ5. Farklı bir kültürdeki alışveriş koşullarına alışabileceği konusunda kendine güvenir.  |
| Davranış   | DKZ1. Konuşma davranışlarını(örneğin; ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre düzenler.<br>DKZ2.. Duraksama ve sessiz kalmayı farklı kültürlerarası durumlara uyum sağlamak için farklı biçimlerde kullanır.<br>DKZ3. Konuşma hızını kültürlerarası durumun gereklerine göre değiştirir.<br>DKZ4. Sözel olmayan davranışlarını kültürlerarası durumun gereklerine göre değiştirir.<br>DKZ5. Kültürlerarası etkileşime girdiğinde gerekli durumlarda yüz ifadesini değiştirir.    |

### 3.3.2. Nitel Boyut İçin Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nitel verileri yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, hem sabit seçenekli cevaplama hem de ilgili alanda derinlemesine açıklamayı birleştirebilmekte ve görüşülen kişiye kendini ifade edebilme kolaylığı sağlamaktadır (Büyüköztürk, vd., 2012: s. 152). Görüşme yöntemi aracılığıyla veri toplama, fark edilen durumlar, somut olay ve davranışlar, zihinsel algılar, olayların kavranış biçimi, niyetler gibi ölçülmesi nispeten zor olan durumların anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: s. 120).

Farklıkların yönetimine ilişkin görüşme sorularının hazırlanmasında ilgili alanyazın (Ndang, 2013; Aksu, 2008; Chang ve Tharenou, 2004; Oyewunmi, 2018) dikkate alınmıştır. Yöneticilerin kültürel zekâlarına ilişkin görüşme sorularının

hazırlanmasında ise, bu araştırmanın nicel boyutunda kullanılan Ang vd. (2007) tarafından geliştirilen Kültürel Zeka boyutları ve ilgili alanyazından yararlanılmıştır. Yakınsayan paralel desene göre tasarlanan araştırmanın, nitel sorularının tasarlanmasında nicel sorular ile paralel sorular hazırlanmasına dikkat edilmiştir. İki grup bulguyu karşılaştırmak için tasarlanabilecek yakınsayan paralel desen araştırmalarında, paralel sorular ile aynı kavramların ele alınması önerilmektedir (Creswell ve Clark, 2015: s. 196-197). Araştırma sorularına yönelik hazırlanmış olan görüşme soruları Tablo 24’te sunulmuştur:

**Tablo 24.** Araştırmanın Nitel Boyutu İçin Tasarlanmış Görüşme Soruları

| Araştırma Sorusu   | Araştırma sorusuna yönelik görüşme soruları  |
|--|--|
| Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel zekâları ile ilgili görüşleri nasıldır?   | <p>1.Kültürel zekâ kavramı size göre ne anlama gelmektedir?</p> <p>2.Kültürel zekâsı gelişmiş birinin hangi özelliklere/göstergelere (bilgi, bilgiyi kullanabilme, davranış, değer, güdü vb. ) sahip olması gerektiğini düşünüyorsunuz? Bu özelliklerden hangilerinin okul müdürünüzde olduğunu düşünmektesiniz?</p> <p>3.Kültürel zekâ ile ilgili olarak okul müdürünüzün güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu düşünmektesiniz? Okul müdürünüzü kültürel zekâ bağlamında nasıl değerlendirmektesiniz?</p> |
| Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetmeleriyle ilgili görüşleri nasıldır?                                  | <p>1.Farklılıkların yönetimi kavramı size göre ne anlama gelmektedir?</p> <p>2.Farklılıkları iyi yöneten bir yöneticinin hangi özelliklere/göstergelere (bilgi, beceri, davranış, değer, politika, uygulama vb.) sahip olması gerektiğini düşünüyorsunuz? Kendi okul müdürünüzü bu bağlamda nasıl değerlendirmektesiniz?</p> <p>3.Farklılıkların yönetiminde okul müdürünüzün güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Okul müdürünüzün farklılıkları nasıl yönettiğini düşünmektesiniz?</p>   |
| Öğretmenlerin, yöneticilerin kültürel zekâları ile farklılıkları yönetmeleri arasındaki ilişkiyle ilgili görüşleri nasıldır? | <p>1.Kültürel zekâ ile farklılıkların yönetimi arasında nasıl bir ilişki olduğunu düşünmektesiniz?</p> <p>2.Kültürel zekâsı gelişmiş biri sizce farklılıkları nasıl yönetir?</p>   |

### **3.4. VERİLERİN TOPLANMASI**

Bu bölümde araştırmanın nicel ve nitel verilerinin nasıl toplandığıyla ilgili bilgi verilmektedir.

#### **3.4.1. Araştırmanın Nicel Verilerinin Toplanması**

Online olarak hazırlanan veri toplama araçları, araştırmacının kendisi tarafından okulların web sitesinde yer alan dijital iletişim bilgilerinden yararlanarak, okul müdürleri ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin de yardımı alınarak elektronik postalar aracılığıyla iletilmiştir. Öğretmenlerin, evrende temsil edilme oranlarına fazlasıyla ulaşıldığında ölçek veri girişlerine kapatılmış ve toplamda 718 öğretmenden toplanan veriler işleme alınmıştır.

#### **3.4.2. Araştırmanın Nitel Verilerinin Toplanması**

Görüşme sorularının hazırlanmasında ilgili alanyazın taranmış ve bu araştırmanın teori bölümünde üzerinde durulmuş olan farklılıkların yönetimi ve kültürel zeka alt boyutlarına odaklanılmıştır. Görüşme soruları araştırmacının kendisi ve alan uzmanı tarafından geliştirilmiştir. Görüşme sorularının kapsam ve görünüş geçerliliği için uzman görüşlerine başvurulmuş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Görüşmelere geçilmeden önce çalışma grubunda yer almayan ancak belirlenen örnekleme ölçütlerini sağlayan 6 öğretmen ile ön görüşme yapılarak, görüşme sorularının anlaşılabilirliği ve kullanılabilirliği test edilerek görüşme sorularının son hali oluşturulmuştur.

Görüşmeler, araştırmacının kendisi tarafından en kısıyası 25 dakika ve en uzununu 57 dakikalık sürelerde gerçekleştirilmiş, katılımcıların da izniyle görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Katılımcıların öznel ve kurumsal kimliklerinin gizli tutulacağı bilgisi verilerek, araştırma verilerinin sunumunda katılımcı çeşitliliğini yansıtan kodlamalar kullanılacağı ifade edilmiştir. Katılımcılara önceden hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme soruları sorulmuş, görüşme süresince nasıl olmuştu, örneklerle açıklayabilir misiniz, siz de nasıl bir etki yaratmıştı vb. sondaj sorular sorulmuştur. Son aşamada ise görüşme kayıtları yazılı hale getirilmiştir.

Görüşmeler, bilgisayar ve telefon destekli çevrimiçi görüşme araçları aracılığıyla yapılmıştır. Çevrim içi görüşmeler, araştırmacının katılımcıları dikkate alırken coğrafya kısıtlamasına gitmesini önlemektedir. Ayrıca tarafların da izni alınarak video kayıtlarının yapılmasına izin verilerek sözel olmayan ipuçlarının daha sonra keşfedilmesi açısından çeşitli olanaklar sunmaktadır (Merrriam ve Tisdell, 2013: s. 115). Bu nedenle araştırmada mümkün olduğu kadar bilgi açısından zengin örneklere ulaşmada zaman ve mekan avantajı sunması bakımından çevrimiçi görüşmeler tercih edilmiştir.

### **3.5. VERİLERİN ANALİZİ**

Araştırmada öğretmen algısına göre, okul müdürlerinin kültürel zekâ düzeyi, farklılıkları yönetmeleri ve kültürel zekâ ile farklılık yönetimi arasındaki ilişkinin nitel ve nicel verilerle betimlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bölümde, araştırma verilerinin nasıl analiz edildiği bilgisine yer verilmektedir.

#### **3.5.1. Araştırmanın Nicel Verilerinin Analizi**

Araştırmanın nicel verilerinin analizinde betimsel istatistiki teknikler, korelasyon analizi, ve çoklu doğrusal regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin kültürel zekâ düzeyi ve farklılıkları yönetim düzeyi aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilerek sunulmuştur; bu amaçla betimsel istatistik yapılmıştır.

Korelasyon analizi ise tüm değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını, yönünü ve gücünü ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi; araştırmanın yordayıcı değişkenlerinin yordanan değişkeni yordama derecesini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Analizler, SPSS 21 paket programı kullanılarak yapılmıştır.

##### **3.5.1.1. Verilerin Analize Uygunluğu**

Verilerin analizine geçilmeden önce, veri setindeki olumsuz ifadelere vurgu yapan maddeler ters puanlanmış ve kayıp verilere ortalama değer atanmıştır.

Verilerin parametrik testlerle regresyon analizine uygunluğu için uç değerlerin olup olmadığına, veri setinin normal dağılıp dağılmadığına, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olup olmadığına, varyansların homejenliğine ve çoklu bağlantılılığa bakılması önerilmektedir ( Tabachnick ve Fidell, 2013: s. 122-129). Bu nedenle verilerin analize uygunluğu için sırasıyla bu işlemler yapılmıştır.

Veri setindeki uç değerlerin incelenmesinde “mahalanobis distance” puanları ölçüt olarak kullanılmıştır. Mahalanobis mesafesi, gözlemlerin, yordayıcı değişken(ler)in ortalama(lar)dan uzaklaşma derecesini inceleyerek bir gözlemin etkisini ölçmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: s. 124; Field, 2018: s. 1290). Barnett ve Lewis (1978), yordayıcı değişkenlerin beş ve örneklem sayısının büyük (500) olduğu durumlarda mahalanobis mesafesi puanı 25 ve üzerindeki değerlerin uç değerler olarak yorumlanabileceğini ifade etmektedirler (akt: Field, 2018: s. 1290). SPSS 21 programı kullanılarak veri setindeki mahalanobis değerleri hesaplanmış ve yalnızca iki katılımcıya ait değerin (*katılımcı 471 ve katılımcı 75*) kritik değerin ( $D^2=25$ ) üzerinde olduğu bulunmuştur. Uç değerler analize dahil edildiğinde ve dahil edilmediğinde analiz sonuçlarında çok fazla değişiklik gözlenmediği için analizlere uç değerler çıkarılmadan devam edilmiştir.

Veri setinin dağılımının normalliğinin incelenmesinde, çarpıklık-basıklık katsayısı ve histogram grafikleri dikkate alınmıştır. Çarpıklık, bir dağılımının ortalama etrafında simetriden ne kadar saptığını ölçmektedir. Basıklık, bir dağılımın “dikliğinin” veya “düzlüğünün” bir ölçüsüdür. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin çoğu psikometrik amaç için  $\pm 1.0$  arasında olması mükemmel kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2016: s. 114). Değişkenlerin merkezi eğilim ölçüleri ve basıklık-çarpıklık katasıyılarının sunulduğu Tablo 25 incelendiğinde değişkenlerin basıklık-çarpıklık katsayılarının -1 ile +1 arasında yer aldığı görülmektedir. Değişkenlerin histogram grafikleri (Ek 5) ise değişkenlerin dağılım eğrilerinin simetrik ve çan eğirisi şeklinde olduğunu göstermektedir. Tablo 25 ve Ek 5 birlikte değerlendirildiğinde değişkenlerin normal dağıldığı ifade edebilir.



**Tablo 25.** Değişkenlerin Merkezi Dağılım Ölçümleri ve Basıklık-Çarpıklık Katsayısı

| Değişkenler  | Aritmetik Ortalama | Medyan | Mod  | Çarpıklık Katsayısı | Çarpıklığın Standart Hatası | Basıklık Katsayısı | Basıklığın Standart Hatası |
|--|--------------------|--------|------|---------------------|-----------------------------|--------------------|----------------------------|
| Kültürel Zeka Genel                                | 3.16               | 3.15   | 3.00 | -.10                | .09                         | -.04               | .18                        |
| Kültürel Zeka Üstbilis                             | 3.33               | 3.25   | 4.00 | -.26                | .91                         | -.17               | .18                        |
| Kültürel Zeka Bilis                                | 3.00               | 3.00   | 3.00 | .08                 | .09                         | -.11               | .18                        |
| Kültürel Zeka Motivasyon                           | 3.15               | 3.20   | 3.00 | -.19                | .09                         | -.18               | .18                        |
| Kültürel Zeka Davranis                             | 3.23               | 3.20   | 4.00 | -.33                | .09                         | -.01               | .18                        |
| Farklılıkların Yönetimi Genel                      | 3.30               | 3.29   | 3.00 | -.16                | .09                         | .05                | .18                        |
| Farklılıkların Yönetimi Farklılıklara Farkındalık  | 3.51               | 3.40   | 3.67 | -.51                | .09                         | .31                | .18                        |
| Farklılıkların Yönetimi Farklılıklara Uyum         | 3.34               | 3.11   | 3.00 | -.24                | .09                         | .05                | .18                        |
| Farklılıkların Yönetimi Farklılıkları Kapsama      | 3.35               | 3.66   | 3.40 | -.02                | .09                         | -.18               | .18                        |
| Farklılıkların Yönetimi Farklılıklardan Faydalanma | 3.08               | 3.37   | 3.00 | .06                 | .09                         | -.25               | .18                        |

Çok değişkenli regresyon analizi varsayımlarından değişkenlerin doğrusallığı ve varyansların homojenliği, saçılma grafiği (Ek 6) incelenerek kontrol edilmiştir. Değişkenlerin doğrusallığı, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallığı anlamına gelmektedir (Cronk, 2008: s. 49). Varyasyonların homojenliği ise sonuç (yordanan) değişkeninin varyansının, öngörücü (yordayan) değişkenin tüm seviyelerinde sabit olmasıdır. Diğer bir deyişle, yordayıcı değişkeninin düzeylerinden geçtikçe, yordanan değişkeninin varyansı değişmemelidir (Field, 2018: s. 333). Değişkenler arasındaki saçılım grafiklerindeki değerlerin aşağı yukarı

aynı genişlikte ve ortada bir miktar şişkin olarak görüldüğü durumlar homojeliğin sağlanması, değerlerin doğrusal çizgiye yakınlığı ise doğrusallığın sağlanması olarak değerlendirilebilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: s. 83-85). Bu bilgiler doğrultusunda Ek 6’ da sunulan saçılma diyagramları incelendiğinde değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal ve varyansların homojen olduğu görülmektedir.

Birden fazla yordayıcı değişkeni içeren regresyona dayalı araştırma modellerinde önemli olan bir diğer husus ise yordayıcı değişkenler arasında güçlü bir korelasyonun olmamasıdır; bu çoklu bağlantılılık anlamına gelmektedir (Karagöz, 2019: s. 798). Çoklu bağlantılılığın kontrolü için korelasyon matrisinden çok yüksek korelasyon gösteren yordayıcı değişkenler taranabilmektedir (korelasyon katsayısının .80 veya .90 üzerinde olduğu değerler) ve değişkenlere ait VIF (10’dan küçük olmalıdır) ve tolerans değerlerine (0.1 in üzerinde olmalıdır) bakılabilmektedir (Field, 2018: s. 533-534). Yordayıcı değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde (bkz. Tablo 29), yordayıcı değişkenler arasında 0.8’in üzerinde bir korelasyon katsayısının olmadığı görülmektedir. Bunun yanısıra Tablo 26’da yer alan yordayıcı değişkenlere ait VIF değerlerinin 10’dan küçük ve tolerans değerinin de 0.1’ den büyük olduğu görülmektedir. Bütün bu bilgiler birlikte değerlendirildiğinde yordayıcı değişkenler arasında yüksek bir korelasyon olmadığı ifade edilebilir.

**Tablo 26.** Yordayıcı Değişkenlere Ait Çoklu Bağlantılılık İstatistikleri

| Yordayıcı Değişken         | Tolerans | VIF   |
|----------------------------|----------|-------|
| Üstbilişsel Kültürel Zeka  | .347     | 2.883 |
| Bilişsel Kültürel Zeka     | .367     | 2.723 |
| Motivasyonel Kültürel Zeka | .287     | 3.486 |
| Davranışsal Kültürel Zeka  | .310     | 3.228 |

Çoklu doğrusal regresyon analizinin güvenilir sonuçlar verebilmesine ilişkin varsayımlardan biri de tahmin hatalarının normal dağılmasıdır (Tabachnick ve Fidel, 2013: s. 125). Tahmin hatalarının normalliğinin test edilmesi için, tahmin hatalarının dağılımına ilişkin histogram grafiğinden yararlanılabilir. Histogramın simetrik ve çan şeklinde olması dağılımın normal olduğunun göstergesidir (Field, 2018: s. 563). Ek 7’de yer alan tahmin hatalarının dağılımına ilişkin histogram grafiği incelendiğinde tahmin hatalarının normal dağılım sergilediği görülmektedir.

Bütün bu bilgiler ışığında genel olarak değerlendirildiğinde veri setinin, çoklu regresyon analizi uygulanabilirliği varsayımlarını karşıladığı görülmektedir.

### **3.5.2. Araştırmanın Nitel Verilerinin Analizi**

Araştırmanın nitel bölümünde öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin kültürel zekaları, farklılıkları yönetimleri ve kültürel zeka ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişki betimlenmeye çalışılmıştır. Öncelikle görüşmelerden elde edilen ses kayıtları araştırma amacı kapsamında hiçbir detay atlanmadan yazılı hale getirilmiş, okunmuş ve sistematik bir şekilde analiz edilmiştir.

Araştırmanın nitel verilerinin analizinde betimsel analiz teknikleri kullanılmıştır. Betimsel analiz, kavramsal bir çerçeveden yola çıkılarak verilerin işlenmesi ve organize edilmesine dayalı bir analiz şeklidir (Altunışık, Çoşkun, Yıldırım ve Bayraktaroğlu, 2010: s. 322). Betimsel analizde ilk aşamada verilerin hangi kavramsal çerçeveden yola çıkılarak düzenleneceği belirlenir. Ardından bu tematik çerçeveye göre veriler okunur, düzenlenir ve işlenir. Tematik çerçeveye göre düzenlenmiş bulgular anlaşılır bir şekilde tanımlanarak alıntılarla desteklenir ve son olarak ise yorumlanır (Akbulut, 2012: s. 186). Araştırmada incelenen kültürel zeka ve farklılıkların yönetimi fenomenlerinin bu araştırmanın ikinci bölümünde sunulduğu gibi teorik bir alt yapısı bulunmaktadır. Ana tema ve alt temaların belirlenmesinde, göstergelerin ilgili oldukları alt tema ve ana temalar altında organize edilmesinde bu teorik alt yapı çerçeve olarak kullanılmış ve betimsel analiz basamakları dikkate alınmıştır.

Öğretmen görüşlerinden elde edilen veriler öncelikle anlamlı bölümlere ayrılmıştır. Her bir bölümün ne anlam ifade ettiğiyle ilgili kodlamalar yapılmıştır. Sonrasında ortaya çıkan bu kodlar, ortak noktalarına göre biraraya getirilebilecek göstergeler altında organize edilmiş ve yorumlanmıştır. Göstergelerin isimlendirilmesinde, kategorilendirilmesinde, belirlenen göstergelerin hangi ana tema ve alt temalar altında organize edileceğinin belirlenmesinde fenomenlerin teorik alt yapısı çerçeve olarak kullanılarak betimsel analiz yapılmıştır.

Nitel araştırmalarda geçerlik için araştırılan olgunun azami ölçüde yansız ve yalın haliyle gözlemlenerek ele alınması, bulgularının sunumunda katılımcıların doğrudan ifadelerine yer verilmesi geçerliliği arttırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: s. 255). Ayrıca, görüşmecinin yanlış anlama, yorumlama, kişisel bakış açısının ve önyargılarının önüne geçebilmek için görüşme sürecinde katılımcılardan sistematik olarak geri bildirim alınması araştırma geçerliliğini (Maxwell, 2013: s.168) arttırmaktadır. Araştırma verilerinin analizinde ve bulguların sunumunda bu hususlara dikkat edilerek araştırmanın geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Görüşme öncesinde katılımcılara araştırma amacının açıklanması, görüşme sorularının açıkça ifade edilmesi, görüşme sonrasında verilerin ham halinin saklanması nitel araştırmaların güvenilirliğini sağlamaya katkı sunduğu ( Yıldırım ve Şimşek, 2006: s. 264) için araştırmada bu hususlara da dikkat edilmiştir.

Araştırma sorularının hazırlanmasında, verilerin analizinde, bulguların yorumlanmasında, ana tema ve alt temalara ilişkin bulguların oluşturulmasında ve sunumu aşamalarında uzman incelemesine başvurulması araştırmanın hem geçerliliğini hem de güvenilirliğini arttıran yöntemlerdir (Merriam ve Tisdell, 2013: s.259). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik için konuyla ilgili alan uzmanları tarafından verilerin ve bulguların incelenerek, mümkün olduğunca fikir birliğine varılması önerilmektedir (Creswell ve Clarck, 2015: s. 226). Bu nedenle araştırma verileri ve analiz bulguları bir alan uzmanı ve bir de eğitim yönetimi doktora öğrencisi olmak üzere iki kişinin incelemesine sunulmuştur. Eğitim yönetimi doktora öğrencisi ile oluşturulan kod, gösterge ve ilgili ana tema ve alt temaların tamamında görüş birliği sağlanmış, alan uzmanı tarafından ise iki gösterge ve ilgili alt temasıyla ilgili değişiklik önerisi sunulmuştur. Miles ve Huberman'a (1994: s. 64) göre,  $[uzlaşılın kodlar/(uzlaşılın + uzlaşılmayan kodlar)] \times 100$  formülü dikkate alındığında verileri inceleyenler arasındaki görüş birliğinin %80 ve üzerinde olması gerekmektedir. Buna göre inceleyiciler arası görüş birliği %91 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda genel olarak değerlendirildiğinde araştırma bulgularının geçerli ve güvenilir olduğu ifade edilebilir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Bu bölümde, araştırma verilerinin analiz bulgularına yer verilmiştir.

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN NİCEL ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, öğretmen algısına göre, okul yöneticilerinin kültürel zekâ düzeyi, farklılıkları yönetim düzeyleri ve kültürel zekâ ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiye dayalı nicel veri analizi bulgularına yer verilmektedir.

##### 4.1.1. Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Zekâ Düzeyi

Okul yöneticilerinin kültürel zekâ ve alt boyutlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde (Tablo 27); öğretmenlere göre okul yöneticileri kültürel zekâyı  $\bar{x}= 3.16$  (SS=.74) ve alt boyutları olan kültürel zekâ üstbilişi  $\bar{x}=3.23$  (SS=.89), kültürel zeka bilişi  $\bar{x}=3.00$  (SS=.81), kültürel zekâ motivasyonu  $\bar{x}=3.15$  (SS=.85) ve kültürel zekâ davranışı  $\bar{x}=3.23$  (SS=.81) düzeylerinde gerçekleştirmektedirler.

**Tablo 27.** Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kültürel Zekâ Düzeyi

| Kültürel Zekâ ve Alt Boyutları | $\bar{x}$ | SS   |
|--------------------------------|-----------|------|
| Kültürel Zekâ Genel            | 3.16      | 0.74 |
| Kültürel Zekâ Üstbiliş         | 3.33      | 0.89 |
| Kültürel Zekâ Davranış         | 3.23      | 0.81 |
| Kültürel Zekâ Motivasyon       | 3.15      | 0.85 |
| Kültürel Zekâ Biliş            | 3.00      | 0.81 |

#### 4.1.2. Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Farklılıkları Yönetim Düzeyi

Okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimi ve alt boyutlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde (Tablo 28); öğretmenlere göre okul yöneticileri farklılıkların yönetimini  $\bar{X}= 3.30$  (SS=.63) ve alt boyutları olan farklılıkları kapsamayı  $\bar{X}=3.35$  (SS=. 73), farklılıklara farkındalığı  $\bar{X}=3.35$  (SS= .70), farklılıklara uyumu  $\bar{X}=3.34$  (SS=.82) ve farklılıklardan faydalanmayı  $\bar{X}=3.08$  (SS=.69 ) düzeylerinde gerçekleştirdikleri görülmektedir.

**Tablo 28.** Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Farklılıkları Yönetimleri

| Farklılıkların Yönetimi ve Alt Boyutları | $\bar{X}$ | SS   |
|--|-----------|------|
| Farklılıkların Yönetimi Genel            | 3.30      | 0.63 |
| Farklılıkları Kapsama                    | 3.35      | 0.73 |
| Farklılıklara Farkındalık                | 3.35      | 0.70 |
| Farklılıklara Uyum                       | 3.34      | 0.82 |
| Farklılıklardan Faydalanma               | 3.08      | 0.69 |

#### 4.1.3. Öğretmen Algısına Göre Kültürel Zekâ ve Farklılıkların Yönetimi Arasındaki İlişki

Araştırma değişkenleri olan kültürel zekâ, kültürel zekâ üstbilgi, kültürel zekâ biliş, kültürel zekâ motivasyon, kültürel zekâ davranış, farklılıkların yönetimi, farklılıkların yönetimi farklılıklara farkındalık, farklılıkların yönetimi farklılıkları kapsama, farklılıkların yönetimi farklılıklara uyum ve farklılıkların yönetimi farklılıklardan faydalanma değişkenleri arasındaki ilişkiler pearson korelasyon katsayıları hesaplanarak incelenmiştir. Korelasyon katsayısının değerlendirilmesinde;  $.10 \leq r < .30$  düşük ilişki,  $.30 \leq r < .50$  orta derecede ilişki ve  $r > .50$  yüksek düzeyde ilişki olarak yorumlanabilmektedir (Field, 2018: s. 179). Değişkenler arasındaki pearson korelasyon katsayısı değerler Tablo 29’da sunulmaktadır.

**Tablo 29.** Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

|                                  | 1 | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    |
|----------------------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. KZ. Genel                     | 1 | ,86** | ,89** | ,90** | ,88** | ,72** | ,68** | ,43** | ,67** | ,81** |
| 2. KZ. Üstbilis                  |   | 1     | ,70** | ,71** | ,70** | ,67** | ,65** | ,44** | ,62** | ,68** |
| 3. KZ Bilis                      |   |       | 1     | ,73** | ,69** | ,61** | ,57** | ,36** | ,58** | ,68** |
| 4. KZ Motivasyon                 |   |       |       | 1     | ,76** | ,64** | ,60** | ,38** | ,60** | ,76** |
| 5. KZ Davranis                   |   |       |       |       | 1     | ,63** | ,60** | ,36** | ,57** | ,75** |
| 6. FY Genel                      |   |       |       |       |       | 1     | ,94** | ,83** | ,87** | ,78** |
| 7. FY Farklılıkları Kapsama      |   |       |       |       |       |       | 1     | ,69** | ,79** | ,72** |
| 8. FY Farklılıklardan Faydalanma |   |       |       |       |       |       |       | 1     | ,59** | ,45** |
| 9. FY Farklılıklara Farkındalık  |   |       |       |       |       |       |       |       | 1     | ,72** |
| 10. FY Farklılıklara Uyum        |   |       |       |       |       |       |       |       |       | 1     |

\*\*p < .01; KZ: Kültürel Zeka; FY: Farklılıkların Yönetimi

Tablo 29’da yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde; kültürel zekâ ile farklılıkların yönetimi ( $r=.72$ ,  $p < .01$ ) arasında yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Kültürel zekâ ve farklılıkların yönetiminin alt boyutlarından farklılıkları kapsama ( $r=.68$ ,  $p<.01$ ), farklılıklara farkındalık ( $r=.67$ ,  $p<.01$ ) ve farklılıklara uyum ( $r=.81$ ,  $p<.01$ ) arasında yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki, farklılıklardan faydalanma ile arasında ( $r=.43$ ,  $p<.01$ ) orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Kültürel zekâ alt boyutları ve farklılıkların yönetimi ilişkisine bakıldığında ise; farklılıkların yönetimi ve kültürel zekâ üstbilis ( $r=.67$ ,  $p<.01$ ), kültürel zekâ bilis ( $r=.61$ ,  $p<.01$ ), kültürel zekâ motivasyon ( $r=.64$ ,  $p<.01$ ) ve kültürel zekâ davranis ( $r=.63$ ,  $p<.01$ ) arasında yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Kültürel zekâ alt boyutları ve farklılıkların yönetimi alt boyutları ilişkisi incelendiğinde; kültürel zekâ üstbilis ve farklılıkların yönetimi farklılıklardan faydalanma arasında ( $r=.44$ ,  $p<.01$ ) orta düzeyde ilişki, farklılıkları kapsama ( $r=.65$ ,  $p<.01$ ), farklılıklara farkındalık ( $r=.63$ ,  $p<.01$ ) ve farklılıklara uyum ( $r=.68$ ,  $p<.01$ ) arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır. Kültürel zekâ bilis ve farklılıkların yönetimi farklılıklardan faydalanma arasında ( $r=.36$ ,  $p<.01$ ) arasında orta düzeyde

ilişki, farklılıkları kapsama ( $r=.57, p<.01$ ), farklılıklara farkındalık ( $r=.58, p<.01$ ) ve farklılıklara uyum ( $r=.68, p<.01$ ) arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır. Kültürel zekâ motivasyon ve farklılıkların yönetimi farklılıklardan faydalanma arasında ( $r=.38, p<.01$ ) orta düzeyde ilişki, farklılıkları kapsama ( $r=.60, p<.01$ ), farklılıklara farkındalık ( $r=.630, p<.01$ ) ve farklılıklara uyum ( $r=.76, p<.01$ ) arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır. Kültürel zekâ davranış ve farklılıkların yönetimi farklılıklardan faydalanma arasında ( $r=.36, p<.01$ ) orta düzeyde ilişki, farklılıkları kapsama ( $r=.60, p<.01$ ), farklılıklara farkındalık ( $r=.57, p<.01$ ) ve farklılıklara uyum ( $r=.75, p<.01$ ) arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Kültürel zekâ yordayıcı değişkeninin, farklılıkların yönetimi yordanan değişkenini yordama derecesini test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Farklılıkların yönetimi yordanan değişkeni ile kültürel zekâ ve kültürel zekâ alt boyutları üstbilis, bilis, motivasyon ve davranış yordayıcı değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi bulguları Tablo 30'da sunulmuştur.

**Tablo 30.** Kültürel Zeka Alt Boyutlarının Farklılıkların Yönetimini Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

| Değişken       | B                     | Standart Hata | $\beta$ | T     | p   | İkili r | Kısmi r |
|----------------|-----------------------|---------------|---------|-------|-----|---------|---------|
| Sabit          | 1.34                  | .07           |         | 18.80 | .00 |         |         |
| KZ. Üstbilis   | .24                   | .03           | .34     | 8.39  | .00 | .67     | .30     |
| KZ. Bilis      | .08                   | .03           | .11     | 2.70  | .00 | .61     | .10     |
| KZ. Motivasyon | .14                   | .03           | .19     | 4.37  | .00 | .64     | .16     |
| KZ. Davranış   | .12                   | .03           | .15     | 3.56  | .00 | .63     | .13     |
| R= .729        | R <sup>2</sup> =0.529 |               |         |       |     |         |         |
| F= 202,059     | P=0.000               |               |         |       |     |         |         |

KZ: Kültürel Zeka

Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetimlerinin, kültürel zeka tarafından ne şekilde yordandığının belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda; kültürel zeka ve farklılıkların yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $R= 0.729, R^2=0.529, F_{(4-713)}=202.509, p < 0.01$ ). Kültürel zekânın alt boyutları olan dört değişken, okul müdürlerinin farklılıkları yönetimlerindeki



değişimin %52'sini açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, kültürel zeka altboyutlarının, farklılıkların yönetimi üzerindeki görece önem sırası; kültürel zeka üstbiliş ( $\beta = 0.347$ ), kültürel zekâ motivasyon ( $\beta = 0.199$ ), kültürel zekâ davranış ( $\beta = 0.155$ ) ve kültürel zekâ biliş ( $\beta = 0.113$ ) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında; kültürel zekâ üstbiliş ( $p < 0.05$ ), kültürel zekâ biliş ( $p < 0.05$ ), kültürel zekâ motivasyon ( $p < 0.05$ ) ve kültürel zekâ davranışın ( $p < 0.05$ ), okul yöneticilerinin farklılıkları yönetmelerinin anlamlı yordayıcıları oldukları görülmektedir.

Kültürel zekâ alt boyutları ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiler incelendiğinde; kültürel zekâ üstbiliş ve farklılıkların yönetimi arasında  $r=0.679$  (diğer değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde  $r=0.30$ ), kültürel zekâ motivasyon ve farklılıkların yönetimi arasında  $r=0.648$  (diğer değişkenler kontrol edildiğinde  $r=0.162$ ), kültürel zekâ davranış ve farklılıkların yönetimi arasında  $r=0.631$  (diğer değişkenler kontrol edildiğinde  $r=0.132$ ), kültürel zekâ biliş ve farklılıkların yönetimi arasında  $r= 0.612$  (diğer değişkenler kontrol edildiğinde  $r=0.101$ ) düzeylerinde korelasyonlar olduğu gözlenmektedir.

#### **4.1.3.1. Kültürel Zekâ Alt Boyutları ve Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

Kültürel zekâ alt boyutları ve farklılıkların yönetimi alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

Kültürel zeka alt boyutlarından kültürel zeka üstbiliş, kültürel zekâ biliş, kültürel zekâ motivasyon ve kültürel zekâ davranış ile farklılıkların yönetimi farklılıklara farkındalık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin sonuçları Tablo 31'de sunulmuştur:

**Tablo 31** Kültürel Zekâ Alt Boyutlarının, Farklılıklara Farkındalık Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken                      | B                    | Standart Hata | $\beta$ | T     | p   | İkili r | Kısmi r |
|-------------------------------|----------------------|---------------|---------|-------|-----|---------|---------|
| Sabit                         | 1,50                 | ,08           |         | 17,61 | ,00 |         |         |
| KZ. Üstbilis̃                 | ,23                  | ,03           | ,30     | 6,77  | ,00 | ,62     | ,24     |
| KZ. Bilis̃                    | ,13                  | ,03           | ,15     | 3,41  | ,00 | ,58     | ,12     |
| KZ. Motivasyon                | ,17                  | ,04           | ,20     | 4,27  | ,00 | ,60     | ,15     |
| KZ. Davranis̃                 | ,08                  | ,04           | ,09     | 2,05  | ,04 | ,57     | ,07     |
| R= .678                       | R <sup>2</sup> =.460 |               |         |       |     |         |         |
| F <sub>(4-713)</sub> =151.878 | P=0.000              |               |         |       |     |         |         |

Tablo 31’de yer alan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında kültürel zekâ alt boyutları ve farklılıkların yönetimi alt boyutlarından olan farklılıklara farkındalık arasınada ( $R= 0.678$ ,  $R^2=0.460$ ,  $F_{(4-713)}=151.878$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kültürel zekâ alt boyutları birlikte, farklılıkların yönetimi alt boyutlarından olan farklılıklara farkındalıktaki değişimin %46’sını açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, kültürel zekâ alt boyutlarının, farklılıklara farkındalık boyutu üzerindeki görelî önem sırası; kültürel zekâ üstbilis̃ ( $\beta= 0.301$ ), kültürel zekâ motivasyon ( $\beta= 0.209$ ), kültürel zekâ bilis̃ ( $\beta= 0.153$ ) ve kültürel zekâ davranis̃ ( $\beta= 0.096$ ) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında; kültürel zekâ üstbilis̃in ( $p < 0.05$ ), kültürel zekâ motivasyonun ( $p < 0.05$ ), kültürel zekâ bilis̃in ( $p < 0.05$ ) ve kültürel zekâ davranis̃ın ( $p < 0.05$ ), farklılıkların yönetimi alt boyutu farklılıklara farkındalığın anlamlı yordayıcıları olduğu görülmektedir.

Kültürel zekâ alt boyutları ve farklılıkların yönetimi alt boyutu farklılıklara farkındalık arasındaki ilişkiler incelendiğinde; kültürel zekâ üstbilis̃ ve farklılıklara farkındalık arasında  $r=0.626$  (diğer değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde  $r=0.246$ ), kültürel zeka motivasyon ve farklılıklara farkındalık arasında  $r=0.609$  (diğer değişkenler kontrol edildiğinde  $r=0.158$ ), kültürel zekâ davranis̃ ve farklılıklara farkındalık arasında  $r=0.575$  (diğer değişkenler kontrol edildiğinde  $r=0.077$ ), kültürel zeka bilis̃ ve farklılıklara farkındalık arasında  $r= 0.586$  (diğer değişkenler kontrol edildiğinde  $r=0.127$ ) düzeylerinde korelasyonlar olduğu bulunmuştur.

Kültürel zekâ alt boyutlarından kültürel zekâ üstbilis, kültürel zekâ bilis, kültürel zekâ motivasyon ve kültürel zekâ davranis ile farklılıkların yönetimi farklılıkları kapsama arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin sonuçları Tablo 32’de sunulmuştur:

**Tablo 32.** Kültürel Zeka Alt Boyutlarının Farklılıkları Kapsama Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken                      | B                    | Standart Hata | $\beta$ | T     | p   | İkili r | Kısmi r |
|-------------------------------|----------------------|---------------|---------|-------|-----|---------|---------|
| Sabit                         | 1,18                 | ,08           | ,37     | 13,67 | ,00 |         |         |
| KZ. Üstbilis                  | ,30                  | ,03           | ,09     | 8,57  | ,00 | ,65     | ,30     |
| KZ. Bilis                     | ,08                  | ,04           | ,14     | 2,12  | ,03 | ,57     | ,07     |
| KZ. Motivasyon                | ,12                  | ,04           | ,16     | 3,03  | ,00 | ,60     | ,11     |
| KZ. Davranis                  | ,15                  | ,04           | ,37     | 3,72  | ,00 | ,60     | ,13     |
| R= .698                       | R <sup>2</sup> =.488 |               |         |       |     |         |         |
| F <sub>(4-713)</sub> =169.635 | P=0.000              |               |         |       |     |         |         |

Tablo 32’de yer alan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında kültürel zekâ alt boyutları ve farklılıkların yönetimi alt boyutu farklılıkları kapsama arasında (R= 0.698 R<sup>2</sup>=0.488, F<sub>(4-713)</sub>=169.635, p < 0.01) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kültürel zekâ alt boyutları birlikte, farklılıkların yönetimi alt boyutu farklılıkları kapsamadaki değişimin %48’sini açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, kültürel zekâ alt boyutlarının, farklılıkları kapsama alt boyutu üzerindeki görece önem sırası; kültürel zekâ davranis ( $\beta$ = 0.370), kültürel zekâ motivasyon ( $\beta$ = 0.169), kültürel zekâ bilis ( $\beta$ = 0.144) ve kültürel zekâ üstbilis ( $\beta$ = 0.093) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında; kültürel zekâ üstbilis (p < 0.05), kültürel zekâ motivasyon (p < 0.05), kültürel zekâ davranis (p < 0.05) ve kültürel zekâ bilisin (p < 0.05), farklılıkları kapsama alt boyutunun anlamlı yordayıcıları olduğu görülmektedir. Kültürel zekâ alt boyutları ve farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıkları kapsama arasındaki ilişkiler incelendiğinde; kültürel zekâ üstbilis ve farklılıkları kapsama arasında r=0.659 (diğer değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde r=0.306), kültürel zekâ motivasyon ve farklılıkları kapsama arasında r=0.606 (diğer değişkenler kontrol edildiğinde r=0.113), kültürel zekâ davranis ve farklılıkları kapsama arasında r=0.606 (diğer

değişkenler kontrol edildiğinde  $r=0.138$ ), kültürel zekâ biliş ve farklılıkları kapsama arasında  $r= 0.578$  (diğer değişkenler kontrol edildiğinde  $r=0.079$ ) düzeylerinde korelasyonlar olduğu bulunmuştur.

Kültürel zekâ alt boyutlarından kültürel zeka üstbiliş, kültürel zekâ biliş, kültürel zekâ motivasyon ve kültürel zekâ davranış ile farklılıkların yönetimi alt boyutlarından olan farklılıklara uyum arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin sonuçları Tablo 33’de sunulmuştur:

**Tablo 33.** Kültürel Zekâ Alt Boyutlarının Farklılıklara Uyum Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken                       | B                    | Standart Hata | $\beta$ | T    | p   | İkili r | Kısmi r |
|--------------------------------|----------------------|---------------|---------|------|-----|---------|---------|
| Sabit                          | ,50                  | ,07           |         | 6,56 | ,00 |         |         |
| KZ. Üstbiliş                   | ,11                  | ,03           | ,12     | 3,47 | ,00 | ,68     | ,07     |
| KZ. Biliş                      | ,13                  | ,03           | ,13     | 3,81 | ,00 | ,68     | ,08     |
| KZ. Motivasyon                 | ,31                  | ,03           | ,33     | 8,71 | ,00 | ,76     | ,18     |
| KZ. Davranış                   | ,32                  | ,03           | ,32     | 8,94 | ,00 | ,75     | ,19     |
| R= ,820                        | R <sup>2</sup> =,672 |               |         |      |     |         |         |
| F <sub>(4-713)</sub> = 365,463 | P=,000               |               |         |      |     |         |         |

Tablo 33’de yer alan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında kültürel zekâ alt boyutları ve farklılıkların yönetimi alt boyutlarından olan farklılıklara uyum arasında ( $R= 0.820$ ,  $R^2=0.672$ ,  $F_{(4-713)}=365.463$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kültürel zekâ alt boyutları birlikte, farklılıkların yönetimi alt boyutlarından olan farklılıklara uyumdaki değişimin %67’sini açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, kültürel zekâ alt boyutlarının, farklılıklara uyum alt boyutu üzerindeki görece önem sırası; kültürel zekâ motivasyon ( $\beta= 0.331$ ), kültürel zekâ davranış ( $\beta= 0.325$ ), kültürel zekâ biliş ( $\beta= 0.133$ ) ve kültürel zekâ üstbiliş ( $\beta= 0.120$ ) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında; kültürel zekâ üstbiliş ( $p < 0.05$ ), kültürel zekâ motivasyon ( $p < 0.05$ ), kültürel zekâ davranış ( $p < 0.05$ ) ve kültürel zekâ bilişin ( $p < 0.05$ ) farklılıkların yönetimi alt boyutlarından olan farklılıklara uyumun anlamlı yordayıcıları olduğu görülmektedir. Kültürel zekâ alt boyutları ve farklılıkların

yönetimi alt boyutlarından farklılıklara uyum arasındaki ilişkiler incelendiğinde; kültürel zekâ üstbiliş ve farklılıklara uyum arasında  $r=0.682$  ( diğ er değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde  $r=0.075$ ), kültürel zekâ motivasyon ve farklılıklara uyum arasında  $r=0.763$  (diğ er değişkenler kontrol edildiğinde  $r=0.187$ ), kültürel zekâ davranış ve farklılıklara uyum arasında  $r=0.756$  (diğ er değişkenler kontrol edildiğinde  $r=0.192$ ), kültürel zekâ biliş ve farklılıklara uyum arasında  $r= 0.688$  (diğ er değişkenler kontrol edildiğinde  $r=0.082$ ) düzeylerinde korelasyonlar olduğu görülmektedir.

Kültürel zekv alt boyutlarından kültürel zekâ üstbiliş, kültürel zekâ biliş, kültürel zekâ motivasyon ve kültürel zekâ davranış ile farklılıkların yönetimi farklılıklardan faydalanma alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin sonuçları Tablo 34’te sunulmuştur.

**Tablo 34** Kültürel Zekâ Alt Boyutlarının Farklılıklardan Faydalanma Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken                      | B                    | Standart Hata | $\beta$ | T     | p   | İkili r | Kısmi r |
|-------------------------------|----------------------|---------------|---------|-------|-----|---------|---------|
| Sabit                         | 1,79                 | ,10           |         | 17,65 | ,00 | ,44     | ,21     |
| KZ. Üstbiliş                  | ,25                  | ,04           | ,32     | 5,95  | ,00 | ,36     | ,03     |
| KZ. Biliş                     | ,04                  | ,04           | ,05     | ,93   | ,35 | ,38     | ,06     |
| KZ. Motivasyon                | ,08                  | ,04           | ,10     | 1,72  | ,08 | ,36     | ,01     |
| KZ. Davranış                  | ,01                  | ,04           | ,02     | ,40   | ,68 | ,44     | ,21     |
| R= ,456                       | R <sup>2</sup> =,208 |               |         |       |     |         |         |
| F <sub>(4-713)</sub> = 46,914 | P=,000               |               |         |       |     |         |         |

Tablo 34’de yer alan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında kültürel zekâ alt boyutları ve farklılıkların yönetimi alt boyutlarından olan farklılıklardan faydalanma arasında ( $R= 0.456$ ,  $R^2=0.208$ ,  $F_{(4-713)}=46.914$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kültürel zekâ alt boyutları birlikte, farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklardan faydalanmadaki değişimin %20’sini açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, kültürel zekâ alt boyutlarının, farklılıklardan faydalanma alt boyutu üzerindeki görel i önem sırası; kültürel zekâ üstbiliş ( $\beta= 0.320$ ), kültürel zekâ motivasyon ( $\beta= 0.102$ ), kültürel

zekâ biliş ( $\beta = 0.050$ ) ve kültürel zekâ davranış ( $\beta = 0.023$ ) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında; kültürel zekâ üstbilişin ( $p < 0.05$ ) farklılıklardan faydalanmanın anlamlı yordayıcısı olduğu görülmektedir. Kültürel zekâ alt boyutları ve farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklardan faydalanma arasındaki ilişkiler incelendiğinde; kültürel zekâ üstbiliş ve farklılıklardan faydalanma arasında  $r=0.367$  (diğer değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde  $r=0.035$ ), kültürel zekâ motivasyon ve farklılıklardan faydalanma arasında  $r=0.363$  (diğer değişkenler kontrol edildiğinde  $r=0.015$ ), kültürel zekâ davranış ve farklılıklardan faydalanma arasında  $r=0.445$  (diğer değişkenler kontrol edildiğinde  $r=0.218$ ), kültürel zekâ biliş ve farklılıklardan faydalanma arasında  $r=0.385$  (diğer değişkenler kontrol edildiğinde  $r=0.064$ ) düzeylerinde korelasyonlar olduğu görülmektedir.

## **4.2. ARAŞTIRMANIN NİTEL ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR**

Bu bölümde öğretmenlerin, okul yöneticilerinde kültürel zekâyı, farklılıkların yönetimini, kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi arasındaki etkileşimi nasıl deneyimlediklerine ilişkin gözlemlerinin veri analizi bulgularına yer verilmiştir.

### **4.2.1. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kültürel Zekâlarıyla İlgili Görüşleri**

Araştırma problemlerinden dördüncüsü “Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel zekâlarıyla ilgili görüşleri nasıldır?” şeklinde düzenlenmiştir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel zekâlarıyla ilgili görüş ve deneyimlerine yönelik analiz bulguları Tablo 35’te sunulmuştur.

**Tablo 35. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kültürel Zekâlarına İlişkin Görüşleri**

| Ana Tema                | Alt Tema   | Gösterge |   |
|-------------------------|------------|----------|---|
| Kültürel Zekâ Boyutları | Üstbiliş   | Olumlu   | Kültürel farkındalık (Ö2, Ö5, Ö6, Ö8, Ö11, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö22).<br>Kültürel planlama (Ö8, Ö9, Ö17, Ö18, Ö19).<br>Kültürel yordama/ öngörü (Ö2, Ö8, Ö10).                               |
|                         |            | Olumsuz  | Kültürel inkâr (Ö1, Ö3, Ö4, Ö7, Ö12, Ö13, Ö21).<br>Kültürel farkındalık yetersizliği (Ö3, Ö4, Ö7, Ö20, Ö24, Ö25).<br>Kültürel savunma (Ö1, Ö9, Ö13, Ö20, Ö23, Ö24, Ö25).                    |
|                         |            | Olumlu   | Kültürel değer-norm bilgisi ( Ö2, Ö6, Ö11, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19).<br>Kültürel sistemler bilgisi ( Ö6, Ö8, Ö11, Ö15, Ö18).   |
|                         |            | Olumsuz  | Kültürel sistemler bilgisi yetersizliği (Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö20, Ö21, Ö23, Ö24).<br>Kültürel değer-norm bilgisi yetersizliği (Ö3, Ö9, Ö12, Ö13, Ö15, Ö19, Ö22, Ö23, Ö24, Ö25).             |
|                         | Biliş      | Olumlu   | Kültürel amaç (Ö2, Ö8, Ö11, Ö14, Ö15, Ö17, Ö19, Ö22).<br>Kültürel özgüven (Ö6, Ö11, Ö14, Ö17, Ö18, Ö21).  |
|                         |            | Olumsuz  | Kültürel özgüven eksikliği (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö9, Ö10, Ö12, Ö20, Ö13).<br>Kültürel ilgisizlik (Ö1, Ö3, Ö7, Ö13, Ö15, Ö23, Ö25).   |
|                         |            | Olumlu   | Kültürel sözel davranış ( Ö2, Ö6, Ö8, Ö11, Ö17, Ö18, Ö19).<br>Kültürel sözsüz davranış (Ö2, Ö6, Ö9, Ö14, Ö16, Ö17, Ö19, Ö22).   |
|                         |            | Olumsuz  | Kültürel sözel davranış yetersizliği (Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö13, Ö15, Ö20, Ö21, Ö24, Ö25).<br>Kültürel sözsüz davranış yetersizliği (Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö10, Ö12, Ö15, Ö20, Ö21, Ö23, Ö24, Ö25). |
|                         | Motivasyon | Olumlu   | Kültürel sözel davranış ( Ö2, Ö6, Ö8, Ö11, Ö17, Ö18, Ö19).<br>Kültürel sözsüz davranış (Ö2, Ö6, Ö9, Ö14, Ö16, Ö17, Ö19, Ö22).   |
|                         |            | Olumsuz  | Kültürel sözel davranış yetersizliği (Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö13, Ö15, Ö20, Ö21, Ö24, Ö25).<br>Kültürel sözsüz davranış yetersizliği (Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö10, Ö12, Ö15, Ö20, Ö21, Ö23, Ö24, Ö25). |
|                         | Davranış   | Olumlu   | Kültürel sözel davranış ( Ö2, Ö6, Ö8, Ö11, Ö17, Ö18, Ö19).<br>Kültürel sözsüz davranış (Ö2, Ö6, Ö9, Ö14, Ö16, Ö17, Ö19, Ö22).   |
|                         |            | Olumsuz  | Kültürel sözel davranış yetersizliği (Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö13, Ö15, Ö20, Ö21, Ö24, Ö25).<br>Kültürel sözsüz davranış yetersizliği (Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö10, Ö12, Ö15, Ö20, Ö21, Ö23, Ö24, Ö25). |

Analiz bulgularına göre öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik kültürel zekâ gözlemlerine ilişkin, Kültürel Zekâ Üstbiliş, Kültürel Zekâ Biliş, Kültürel Zekâ Motivasyon ve Kültürel Zekâ Davranış alt temalarıyla ilgili ortaya çıkan göstergelerin, her bir alt temayla ilgili olumlu ve olumsuz deneyimler olarak yaşandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Kültürel zekâ alt temaları ve oluşturulmuş olan ilgili göstergeleri aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

#### **4.2.1.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kültürel Zekâ Üstbilişleriyle İlgili Görüşleri**

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel zekâlarıyla ilgili; üstbiliş alt temasına yönelik olumlu deneyimleri kültürel farkındalık, kültürel planlama ve kültürel yordama/öngörü olarak üç göstergede gruplandırılmıştır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel inkâr, kültürel farkındalık yetersizliği ve kültürel savunmalarına vurgu yapan ifadeleri ise kültürel zekâ üstbilişle ilgili olumsuz göstergeler olarak belirlenmiştir.

Öğretmenler ifadelerinde okul müdürlerinin farklı kültürlere farkındalığının, farklı kültürlerle etkileşim için planlama ve hazırlık yapmasının, farklı kültürlerde etkileşimde nasıl davranması ve konuşması gerektiğiyle ilgili tahminler yapabilmesinin, farklı kültürleri anlama, dikkat etme, yorumlama ve sorgulayabilmesinin gerekliliğini vurgulamışlar ve okul müdürlerinde bu davranışları gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Okul müdürleriyle ilgili bu gözlem ve deneyimlere vurgu yapan öğretmen ifadeleri kültürel zekâ ana temasının üstbiliş alt temasında olumlu olarak gruplandırılmıştır. Öğretmenler, okul müdürlerinin ön yargılı düşünerek, kültürel farkındalık göstermeyerek, farklı kültürleri inkâr ederek, kendi kültürlerini üstün görerek ise kültürel zekâ üstbilişi yeterince gösteremediklerini vurgulamışlardır. Okul müdürleriyle ilgili bu gözlem ve deneyimlere vurgu yapan öğretmen ifadeleri, kültürel zekâ ana temasının üstbiliş alt temasında olumsuz göstergeler olarak gruplandırılmıştır.

##### **4.2.1.1.1. Kültürel Zekâ Üstbiliş Olumlu Göstergeler**

Öğretmen ifadelerinin analizleri sonucunda, Kültürel Zekâ Üstbilişle ilgili olumlu olarak kategorize edilen göstergeler, kültürel farkındalık, kültürel yordama/öngörü ve kültürel planlama olarak belirlenmiştir.

###### **4.2.1.1.1.1. Kültürel Farkındalık**

Öğretmenler, müdürlerin okuldaki farklı kültürleri anlamaya ve tanımaya çalıştıklarını, farklı kültürlere karşı dikkatli olduklarını, kendi kültürünü ve farklı kültürleri karşılaştırarak muhâkeme edebildiklerini, bir kültürde geçerli olan bir



bilginin başka bir kültürde geçerli olamayacağını farkında olduklarını ve farklı kültürlerle empati kurabildiklerini vurgulamışlardır. Öğretmenler tarafından vurgulanan bu ifadeler ve benzer içerik taşıyan ifadeler kültürel zekâ üstbiliş alt temasının göstergelerinden kültürel farkındalık altında gruplandırılmıştır. Kültürel farkındalık göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“.....Kültürel farklılıkları algılar, karşılaştırma yapabilir ve onlarla empati kurabilir. Okul müdürüm batıda doğmuş ve yetişmiş biri. Ben ise tam tersi doğu kültürüyle büyütüldüm. Benimle iletişimde ..... siz böyle hissediyorsunuz, ..... siz böyle düşünüyorsunuz şeklinde ifadeler kullanıyor.....-Hocam bildiğim kadarıyla sizin oralarda şöyle şöyle gelenekler var, yanlış mı biliyorum-, der. Hem kendi bilgisini kontrol eder, hem de bizi anlamaya çalıştığına dair bize geri dönütler verir” (Ö2). “Kültürel zekâsı yüksek birinin farklı kültürlerle karşı dikkatli gözlem yapması, tanımaya çalışması, farklılığı algılaması gerekir.....farklı kültürlerden kişilerin ne hissettiğini de tahmin edebilmelidir. Kendi okul müdürümün bu açılardan iyi olduğunu söyleyebilirim.” (Ö5).*

#### **4.2.1.1.1.2. Kültürel Planlama**

Okul müdürleriyle ilgili, kültürel etkileşime girmeden önce farklı bir kültüre uyum sağlamayı hızlı ve kolay hale getirebilecek programlama, strateji ve hazırlık yapma, farklı kültürleri tanımaya yönelik okuma, araştırma yapmaya vurgu yapan öğretmen ifadeleri kültürel zekâ üstbilişin kültürel planlama göstergesi olarak belirlenmiştir. Kültürel planlamaya ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“.....Özellikle de okuldaki Türkçe bilmeyen Arap öğretmen ve öğrencilerle iletişime geçmeden önce rehber öğretmen olduğum ve Arapça bildiğim için benimle bir toplantı yaptı. Bu toplantıda: -Hocam siz onların kültürlerini daha iyi biliyorsunuz, neler yapabileceğimizle ilgili ön hazırlıklarımızı planlarsak öğretmen ve öğrencilerin okula uyumunu hızlandırırız-, dedi. Kültürel ve dilsel farklılıkları okula entegre etmek ve kendisinin de onlarla iletişimini uyumlu hale getirmek için neler yapılabileceğinin ve kültürlerarası nasıl bağ kurabileceğinin bir planlamasını yaptık”(Ö9). “.....Okulmuzun bir Avrupa Birliği Projesi’ne dahil olmasından dolayı çeşitli ülkelere seyahat etmekteyiz. Okul müdürüm proje öncesi gideceğimiz*

ülkelerin gezilecek yerlerini, yeme içme alışkanlıklarını ve eğitim sistemlerini araştırır ve hazırlık yapar. Kendisini gideceği kültüre hazırlayan bir okul müdürüm var”(Ö19).

#### 4.2.1.1.1.3. Kültürel Yordama/Öngörü

Öğretmenler, müdürlerin farklı kültürler hakkında bilgiye dayalı etkili tahminler yapabildiğini, nerede, ne zaman, kiminle doğru kültürel etkileşimde bulunması gerektiğine ilişkin öngörülerde bulunabildiklerini, kültürlerarası etkileşimlerde ortaya çıkabilecek sorun ve faydaları doğru tahmin edebildiklerini vurgulamışlardır. Öğretmenler tarafından vurgulanan bu davranışlar ve benzer içerik taşıyan ifadeler kültürel zekâ üstbilis alt temasının göstergelerinden kültürel yordama/öngörü altında gruplandırılmıştır. Kültürel öngörü göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürüm, okuldaki kişilerin kültürel farklılıklarını bilir.....-Hocam kimin ne olduğunu bilerseniz, gelebilecek zararları da, fırsatları da iyi değerlendirirsiniz- der. Kendisinin de bu anlamda öngörülerini genellikle doğru çıkar. Bizlere de sık sık öğrencilerimizin ve velilerimizin kültürel özelliklerini bilmemizin ileride doğabilecek sorunlar için ya da davranışlarımızda dikkat etmemiz gereken şeyler için rehber olacağına ilişkin hatırlatmalar yapar” (Ö9). “Okul müdürüm özellikle yurtdışı projelerinde aşırı gözlemcidir. Seyahatlerimiz öncesinde bol okuma yapan biri olduğu için uygun davranış ve konuşma biçimini tahmin etmede de başarılı. Olası kriz ve sorunları da ön görebiliyor. Arkadaşlar gittiğimiz ülkede şu tarz sorunlarla karşılaşabiliriz, bunlara dikkat edelim önlemlerimizi alalım der” (Ö8).*

#### 4.2.1.1.2. Kültürel Zekâ Üstbilis Olumsuz Göstergeler

Öğretmenler, yapılan görüşmelerde okul müdürlerinin bazı davranışlarıyla kültürel zekâ üstbilisi yeterince sağlayamadıklarına yönelik ifadeler kullanmışlardır. Öğretmen görüşlerinin analiz sonucu, müdürlerin kültürel farklılıklarla ilgili kültürel zeka üstbilisi yeterince sağlayamadığıyla ilgili ifadeleri kültürel farklılıkları inkâr,

kültürel farkındalık eksikliği ve kültürel savunma olarak belirlenerek üç alt gösterge altında gruplandırılmıştır.

#### **4.2.1.1.2.1. Kültürel İnkâr**

Öğretmenler, okul müdürlerinin farklı kültürleri ve kültürel tercihleri kendi kültürel bağlamları ile yorumladıklarına ve değerlendirdiklerine, kendi kültürel özelliklerinin ve düşüncelerinin dışında bir gerçeğin olmadığına yönelik gözlemleri olduklarıyla ilgili ifadeler kullanmışlardır. Okul müdürlerinde gözlemlenen bu ve benzeri özellikleri vurgulayan öğretmen ifadeleri kültürel zekâ üstbiliş alt temasının olumsuz bir göstergesi olarak kültürel inkâr altında gruplandırılmıştır. Kültürel inkâr ile ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürümün davranışları tekdüze. Onun için önemli olan diğer kültürler değil..... Okulundaki öğretmenleri tanımaya bile çalışmıyor. Kendisinden daha farklı bir düşüncenin ya da kimliğin varlığından haberdar değil. Örneğin onun anlayışına göre öğretmenin bir şablon giyim tarzı vardır, kadın öğretmenlerin dikkat etmesi gereken şeyler vardır. Bu ölçüler onun kültürel ve dini alışkanlıklarına göredir. Kadın öğretmenlere, hocam gelenek ve göreneklerimize uygun giyinmeye ve davranmaya dikkat edelim diyebilecek kadar farklı olanı inkâr etme eğilimi var.”(Ö20). “Okul müdürümü kültürel olarak zeki bulmuyorum. Ona göre hepimiz aynı dili konuştuğumuz, geneli yansıtan şekilde giyindiğimiz ve hatta aynı sendikada olduğumuz sürece işler yolunda yürür. Aksi kültürel kimlikler ya da özellikler bizden değildir anlayışı var.” (Ö3).*

#### **4.2.1.1.2.2. Kültürel Farkındalık Yetersizliği**

Öğretmenler, okul müdürlerinin kültürel zekâlarıyla ilgili farklı kültürleri tanıma ve anlamaya çalışmamak, etkileşimde sınırlarını ayarlamakta zorlanmak, farklı kültürlerle özgü gelişigüzel bilgi sahibi olmak, farklı kültürlerle empati kuramamak ve önyargılarından ya da çeşitli nedenlerden dolayı fikirlerini değiştirmekte zorlanmakla ilgili davranışlarının olduğunu vurgulamışlardır. Öğretmenler tarafından bu vurgulamalar ve benzer içerik taşıyan ifadeler kültürel zekâ üstbilişin yeterince gösterilemediğine yönelik olumsuz bir gösterge olarak

kültürel farkındalık yetersizliği altında gruplandırılmıştır. Kültürel farkındalık yetersizliği göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürüm kültürel farklılıklara nasıl davranması ya da neye müdahil olması gerektiğinin farkında değil. Konuşmaması gereken konuların ya da sınırlarının bilincinde de değil. Örneğin okulumuza yurtdışından Alman öğretmenler ve öğrenciler geldi.....Alman öğretmenlerle akşam yemeğinde bir araya geldiğimizde benden; -Biz İsa'ya inanıyoruz, onlar da Hazreti Muhammed'e inanıyor mu?, şeklinde soru sormamı istedi. Bu tamamen kültüre ilişkin bilinçsizliğinden bence” (Ö7). “...Okul müdürümün özellikle inançla ilgili konularda kültürel zekâsının iyi olmadığını düşünüyorum. Ramazan ayında öğretmenler odasında çikolata dağıtmasını, ikram etmeye çalışmasını pek doğru bulmuyorum. Onu masaya da bırakabilir, doğrudan elinde dolaştırarak bizlere sorması bence niyetli olan öğretmenlerin farkında olmamasından kaynaklanıyor (Ö24).*

#### **4.2.1.1.2.3. Kültürel Savunma**

Öğretmenler, okul müdürlerinin farklı kültürlerin varlığını kabul etmek ve varlığından haberdar olmakla birlikte kendi kültürünün daha üstün olduğunu düşündüklerine, savunmacı bir yaklaşımla farklı kültürleri yorumladıklarına, farklı kültürden öğrenecek bir şeyi olmadıklarına, aksine onlara öğretecek çok şeyleri olduklarını düşündüklerine ve farklı kültürleri sürekli eleştirdiklerine yönelik ifadeler kullanmışlardır. Okul müdürlerinde gözlemlenen bunlar ve benzeri özellikleri vurgulayan öğretmen ifadeleri kültürel zekâ üstbilis alt temasının olumsuz göstergesi olarak kültürel savunma altında gruplandırılmıştır. Kültürel savunma ile ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürüm zaten genel olarak kibirli biri, başkasından öğrenecek bir şeyi yok, kendisiyle ilgili sürekli övünüyor. Bu nedenle kendisinininkinden farklı bir kültürden öğrenecek bir şeyi de yok, çünkü onun kültürel gelenekleri ve kültürel ürünleri en iyisi. Başka kültürlere kapalı, kendi kültürünün üstün olduğuna inanıyor ve sürekli bir savunma halinde” (Ö4). “Okul müdürüm kafasında insanları kategorize etmiş. Geçiştireceği tipler/uzak durması gerekenler var, onunla benzer kültürel coğrafyadan gelenler/ gelmeyenler var.... Kendisi gibi olmayı eleştirme*

*ve yerme huyu var. Proje nedeniyle okulumuza gelen öğrenci ve öğretmenlerin giyim tarzlarını, sunduğu gösterileri çok eleştirdi. -Bizim bunlara nelerin yenip nelerin yenmeyeceğini, nasıl giyinmeleri gerektiğini öğretmemiz lazım, bunları gördükçe iyi ki böyle olmamışım-, gibi şeyler söyledi.” (Ö13).*

#### **4.2.1.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kültürel Zekâ Bilişleriyle İlgili Görüşleri**

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel zekâlarıyla ilgili biliş alt temasına yönelik deneyimleri kültürel değer/normların ve farklı kültürel sistemlerin bilgisine sahip olmak olarak iki göstergede gruplandırılmıştır. Ancak bazı öğretmenler okul müdürlerini farklı kültürler hakkında bilgisiz olarak da değerlendirmişlerdir. Okul müdürlerinin kültürel değer/norm ve kültürel sistemler hakkındaki bilgi eksiklikleri ise kültürel zekâ bilişle ilgili olumsuz göstergeler olarak belirlenmiştir.

Öğretmenler ifadelerinde okul müdürlerinin farklı kültürlerin zaman, hiyerarşi ilişkileri, bireysellik, toplumsallık gibi parametrelere yükledikleri anlam ve değerlerin; ekonomi, inanç, sanat, iletişim, dil ve politika gibi sistemlerin bilgisine sahip olmasının gerekliliğini vurgulamışlar ve okul müdürlerinde bu yönde farklı kültürlere özgü bilgi birikimleri gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Okul müdürleriyle ilgili bu olumlu gözlem ve deneyimlere vurgu yapan öğretmen ifadeleri kültürel zekâ ana temasının biliş alt temasında olumlu göstergeler olarak gruplandırılmıştır. Ancak bazı öğretmenler, okul müdürlerinin farklı kültürlerin zaman, inanç, sanat ve iletişim vb. sistemleri hakkında bilgi sahibi olmayarak da kültürel zekâ bilinci yeterince gösteremediklerini vurgulamışlardır. Bu ve benzeri olumsuz ifadeleri yansıtan öğretmen ifadeleri kültürel zekâ biliş alt temasında olumsuz göstergeler olarak belirlenmiştir.

##### **4.2.1.2.1. Kültürel Zekâ Biliş Olumlu Göstergeler**

Öğretmen ifadelerinin analizleri sonucunda, kültürel zekâ bilişle ilgili olumlu olarak kategorize edilen göstergeler, kültürel değer/norm bilgisi ve kültürel sistemler bilgisi olarak belirlenmiştir.

#### 4.2.1.2.1.1. Kültürel Değer-Norm Bilgisi

Öğretmenler, okul müdürlerinde farklı kültürlerin hassasiyetlerini, zaman, hiyerarşi, cinsiyet rolleri gibi parametrelere yükledikleri anlam ve değerleri bilme yönünde gözlemlere sahip olduklarını vurgulamışlardır. Bu gözlemleri ve benzer içerikleri yansıtan öğretmen ifadeleri kültürel zekâ biliş alt temasının bir göstergesi olarak kültürel değer-norm bilgisi altında gruplandırılmıştır. Okul müdürlerinin kültürel değer-norm bilgisiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Kültürel zekâsı iyi olan biri farklı etnik ve kültürel kökenden insanlarla ilgili bilgili olmalı, onların en çok hangi konularda hassas olduğunu bilmeli. Kendi okul müdürüm okuldaki farklı kişilerin hassasiyetlerini bilen biri. Kime nasıl hitap edeceğini, kiminle konuşurken hangi konulara girmemesi gerektiğini biliyor.”(Ö2).*

*“Okulumuzda doğudan, batıdan, Suriye’den Arap kültürüne sahip öğretmenlerimiz var. Bir de baskın olan bir Karadeniz kültürü var. Okul müdürüm bu kültürel çeşitlikte herkesin belirli bir ölçüde de olsa, bazı sosyal bağlam ve kavramlara yükledikleri anlamları biliyor.”(Ö16).*

#### 4.2.1.2.1.2. Kültürel Sistemler Bilgisi

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin farklı kültürlerin din, politika, iletişim tarzı, dil, sanat, ekonomi vb. sistemlerini bilmesiyle ilgili gözlem ifadeleri kültürel zekâ biliş alt temasının olumlu göstergeleri olarak belirlenmiştir. Bu ve benzer içeriklere vurgu yapan ifadeler kültürel sistemler bilgisi göstergesi altında gruplandırılmıştır. Okul müdürlerinin kültürel sistemler bilgisiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okuldaki öğretmen arkadaşlarımdan birinin ses tonundan rahatsızlığımı okul müdürüme dile getirdiğimde, -Hocam lütfen şahsi almayın. Hocamın memleketinde biraz hızlı ve hatta bağırarak konuşma alışkanlığı var, konu tamamen kültürel-şeklinde beni tesellisi onun farklı kültürlerin iletişim bilgisine sahip olduğunu gösterir bence. Ayrıca kendisi de farklı dilleri de öğrenmeye çalışır. Özellikle iletişim ve dil konularında okul müdürümün kültürel zekâsı iyi diyebilirim (Ö11).* “Okul müdürüm yenilikleri seviyor, yeni bir şeyler öğrenmeyi seviyor. Doktora yapıyor,

*kendi alanının sınırlarının dışına çıkmaya çalıştığını düşünmekteyim. Farklı kültürlerle ilişkin edebiyat, sanat vs. bilgisi de var. Odasındaki kütüphanesinden ve bizlerle yaptığı sohbetlerden bu belli oluyor. Kütüphanesinde Rus Klasiklerinden, Alman Edebiyatına kadar pek çok eser var...Bizlerden de bir şeyler öğrenmeye açık biri. İyi de müzik dinler, etnik müzikleri çok sevdiğini düşünüyorum. Ne zaman odasına girsek ilginç bir müzik duyarız” (Ö14).*

#### **4.2.1.2.2. Kültürel Zekâ Biliş Olumsuz Göstergeler**

Öğretmenler, yapılan görüşmelerde okul müdürlerinin bazı davranışlarıyla kültürel zekâ bilişi yeterince sağlayamadıklarına yönelik ifadeler de kullanmışlardır. Okul müdürlerinin, okulun faaliyet gösterdiği çevrenin, öğretmenlerin ve farklı kültürel bağlamların kültürel değer ve sistemlerinin bilgisine sahip olmama ya da bu konularla ilgili gelişigüzel bilgi sahibi olma durumları kültürel zekâ bilişin olumsuz göstergeleri olarak belirlenmiştir.

##### **4.2.1.2.2.1. Kültürel Sistemler Bilgisi Yetersizliği**

Öğretmenlerin, okul müdürlerinde farklı kültürlerin din, politika, iletişim ve dil, sanat sistemleriyle ilgili bilgisiz ya da kulaktan dolma yanlış bilgiye sahip olmasıyla ilgili gözlemlerinin olduğuna yönelik ifadeleri kültürel zekâ bilişi yeterince gösteremediklerine işaret etmektedir. Bunlar ve benzer içeriklere vurgu yapan ifadeler kültürel zekâ biliş alt temasının kültürel sistemler bilgisi yetersizliği göstergesi altında olumsuz olarak gruplandırılmıştır. Okul müdürlerinin kültürel sistemler bilgisi yetersizliğiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürüm farklı kültürlerle, farklı kültürel eser ya da ürünlere karşı cahil biri. Normalde adını duysa karşı duracağı bir şairin şiirini, \_ki bu çok bilindik bir şiirdi.\_ şiir dinletisinde duyduğu halde fark etmedi bile. İnsanların dini hassasiyetlerinin ya da hassasiyetsizliklerinin de bilgisine sahip değil bence. Okulumuzdaki öğretmenlerden biri deist ve bunu öğretmenler odasında sohbetlerinde söylemekten çekinmiyor. Bu arkadaşımıza: Hocam deistler nasıl ibadet yapar? gibi bir soru sorabiliyor”(Ö4). “Farklı kültürlerle ilgili bilgisi ve ilgisi olmayan birinin kültürel olarak zeki olabileceğini de söyleyemeyiz. Okul müdürümün*

*farklı bölgelerden gelen insanların ne iletişim biçimleri ne de gelenek ve görenekleri hakkında bir bilgisini gözlemlemedim. Edebiyat öğretmenimiz bölge bölge ninnilerimiz ve masallarımız etkinliği tasarladı. Herkes tarafından bilinen pek çok halk masalını ve halk ozanlarını ilk defa duyduğunu açıkça belirtmekten hiç çekinmedi bile.”(Ö21).*

#### **4.2.1.2.2.2. Kültürel Değer/Norm Bilgisi Yetersizliği**

Öğretmenlerin okul müdürleriyle ilgili farklı kültürlerin hassasiyetlerini, değer verdiği unsurları ve normları bilmemesi ya da gelişigüzel bilgi sahibi olması kültürel değer-norm bilgisi yetersizliği göstergesi olarak belirlenmiştir. Okul müdürlerinin kültürel değer-norm bilgisi yetersizliğiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürümün farklı kültürlerin hassas olduğu konuları, özen gösterdiği ya da değer verdiği şeyleri bilmeye yönelik ya da öğrenmeye yönelik bir kültürel zekâsının olduğunu düşünmüyorum. Ben çabuk kaynaşan biri değilim ve özel alana dikkat ediyorum. Liseye kadar Avusturya’da okudum. Okul müdürüm beni soğuk buluyor ve bunu söylemekten de çekinmiyor. Aslında sadece hayır diyebiliyorum ve kendi kişisel alanımı korumaya çalışıyorum. Çünkü yetiştirildiğim kültürde bunlar bizim için önemli konular” (Ö3). “Okul müdürümün bence kendi kültürüne ilişkin bile geleneksel, kulaktan dolma bilgisi var. Okuyarak, araştırarak elde edilmiş bilgiler değil bunlar. Hocam bunu nerede okudunuz ya da nereden biliyorsunuz dediğimde aldığım cevap; bu yıllardır bilinen bir şey, herkes biliyor diyor..... Okul müdürümün kültürel zekâsının bu anlamda iyi olduğunu düşünmüyorum” (Ö4).*

#### **4.2.1.3. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kültürel Zekâ Motivasyonları İle İlgili Görüşleri**

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel zekâ motivasyon alt temasına yönelik deneyimleri kültürel amaç ve kültürel özgüven olarak iki göstergede gruplandırılmıştır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel özgüven eksikliği ve kültürel ilgisizlikle ilgili deneyimlerine yönelik ifadeleri ise kültürel zekâ motivasyonla ilgili olumsuz göstergeler olarak belirlenmiştir.



Öğretmenler ifadelerinde, okul müdürlerinin farklı kültürleri tanıma ve anlama çabası içinde olmalarının, farklı kültürel bağlamların belirsizliğinin stresine dayanıklı olabilmelerinin ve çabuk pes etmemelerinin, farklı kültürlerle etkileşim için enerji, ilgi, istek ve özgüven sahibi olmalarının gerekliliğine dikkat çekmişler ve okul müdürlerinde bu yönde gözlemlerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Okul müdürleriyle ilgili bu gözlem ve deneyimlere vurgu yapan öğretmen ifadeleri kültürel zekâ ana temasının motivasyon alt temasında olumlu olarak gruplandırılmıştır. Öğretmenler, okul müdürlerinin farklı kültürlerle etkileşimde korkak, çekimser davranarak, özgüvenli olmayarak, farklı kültürlere ilgi göstermeyerek ve keyifsiz davranarak ise kültürel zeka motivasyonu yeterince gösteremediklerini vurgulamışlardır. Bunlar ve benzer içeriklere vurgu yapan öğretmen ifadeleri kültürel zeka motivasyon alt temasında olumsuz olarak gruplandırılmıştır.

#### **4.2.1.3.1. Kültürel Zekâ Motivasyon Olumlu Göstergeler**

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel zekâlarına ilişkin gözlemlerine yönelik ifadelerinin analizi sonucu kültürel amaç ve kültürel özgüven kültürel zekâ motivasyonun olumlu göstergeleri olarak belirlenmiştir.

##### **4.2.1.3.1.1. Kültürel Amaç**

Öğretmenler ifadelerinde, okul müdürlerinde farklı kültürlerle etkileşimden keyif alma, heyecan duyma ve yarar sağlamak için ilgili olma gibi amaçlarla farklı kültürlere yönelik harekete geçme istekleri oldukları yönünde gözlemlerinin olduklarını vurgulamışlardır. Bu gözlemleri ve benzer içerikleri yansıtan öğretmen ifadeleri kültürel zekâ motivasyon alt temasının olumlu göstergesi olarak kültürel amaç altında gruplandırılmıştır. Kültürel amaç göstergesiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürümün bizleri kültürel olarak tanımak için çabası var... Hepimizi zümre zümre çağırarak, nereli olduğumuzu, nelerden hoşlandığımızı, aile yaşantımızı vb. konuları öğrenmeye çalışıyor. Bizimle bireysel ilişkilerinde, konuşma ve davranışlarında kültürel, etnik ya da ideolojik açıdan nelere dikkat etmesi gerektiğini anlamak için böyle davrandığını düşünüyorum. Okul müdürümün, farklı*

kültürlere ilgisinin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için olduğunu düşünmekteyim”(Ö2). “Okul müdürümün farklı kültürlerle iletişimden keyif aldığı yaptığı şakalardan ve sözlerden rahatlıkla gözlemlenebiliyor. Örneğin beni gördüğünde: -Oooo laz kıızı bize kahvaltıda bir mıhlama yaparsın herhalde-, diyerek espriler yapar. Benzer yöresel ya da kültürel şakaları ve hitapları okuldaki diğer öğretmenlerle de keyifle yapar. Benimle kültürel bağ kurma çabası onun kültürel olarak zeki olduğunu gösterir bence. Böylelikle öğretmeni de okula bağlama amacını gerçekleştirmiş oluyor.”(Ö11).

#### 4.2.1.3.1.2. Kültürel Özgüven

Öğretmenler, okul müdürlerinde farklı kültürlerle etkileşim öncesi ya da sonrasındaki stresle başa çıkabilme, kültürel farklılıklarla etkileşimde kendine güven, farklı kültürel deneyimlerden korkmamak, davranışlarında kendi kültürel konforundan çıkabilmeyi göze alabilmek ve belirsizlik durumlarında sakin kalabilmeye yönelik gözlemlerinin olduklarını vurgulamışlardır. Bu deneyimleri ve benzer içerikleri yansıtan öğretmen ifadeleri kültürel zekâ motivasyon alt temasının göstergeleri olarak kültürel özgüven altında olumlu olarak gruplandırılmıştır. Kültürel özgüven göstergesiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

“.....Örneğin uluslararası proje çalışmamızda davranışlarını gözlemlediğim kadarıyla şunları söyleyebilirim. Bulgar kültürünü tanıyıyordu ama durumu kurtarma ve uyum sağlama çabası vardı. Bulgarca bilmediği halde onlarla el kol hareketleriyle anlaşma, bir şeyler ikram etme çabası vardır. Çok fazla kültürel bilgisi olmasa bile farklı kültürlere girmeye hevesli biri. Bu ilişkilerden keyif almaya çalışıyor ve rezil olma korkusu yok. Daha önceki müdürlerimde komik duruma düşme kaygısı çok vardı, bu nedenle daha çok izleyici olmayı tercih ederlerdi. Bu müdürüm bu anlamda gerçekten iyi” (Ö6). “Okul müdürümün kültürel zekasını farklı bir kültürde sakin kalabilmek, gerilmemek ve sabırlı bir gözlemci olabilmek yönünde iyi buluyorum. Farklı bir kültürden biriyle iletişim beraberinde yanlış anlaşılmalara ya da birtakım belirsizlikleri de getirebilir. Ancak müdürüm, bir yanlış anlaşılma olsa bile kolay kolay pes etmez. Demokratik ve kibar bir şekilde kültürel yanlış

*anlaşılmalari çözmeye çalışır.. ..Karşı tarafı dinler, celallenmez, konuşur, tartışırken farklı görüşlere açık birisi.”(Ö18).*

#### **4.2.1.3.2. Kültürel Zekâ Motivasyon Olumsuz Göstergeler**

Öğretmenler, yapılan görüşmelerde okul müdürlerinin bazı davranışlarıyla kültürel zekâ motivasyonu yeterince sağlayamadıklarına yönelik ifadeler kullanmışlardır. Müdürlerin, kültürel farklılıklara motivasyonun yeterince olmadığıyla ilgili ifadeleri kültürel özgüven eksikliği, kültürel ilgisilik/isteksizlik olarak iki alt gösterge altında gruplandırılmıştır.

##### **4.2.1.3.2.1. Kültürel Özgüven Eksikliği**

Öğretmenler, okul müdürlerinin farklı kültürlerle etkileşimin getirdiği stresle başa çıkmakta zorlandıklarını, etkileşimde kendilerine yeterince güvenmediklerini, farklı kültürel deneyimlerden korktuklarını, farklı kültürel bağlamların belirsizliğine karşı gergin olduklarını gözlemlediklerine yönelik ifadeler kullanmışlardır. Okul müdürlerinin kültürel zekâ motivasyonun yeterince olmadığını vurgulayan bu ve benzeri öğretmen ifadeleri motivasyonunun olumsuz yansımaları olarak kültürel özgüven eksikliği göstergesi altında gruplandırılmıştır. Kültürel özgüven eksikliği göstergesiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“.....Okul müdürümün sadece kültür değil farklı olan her tür girişim ve projeden korktuğunu düşünüyorum. Kendisine değişik bir proje önerisiyle gittiğimde, -Aman Hocam ben anlamam bu işlerden, elime yüzüme bulaştırırım diyor ve özellikle uluslararası kültürel karşılaşmalardan uzak durmaya çalışıyor. Bence onun bu tarz korkuları ya da özgüvensizliği farklı kültürlerle ilgili yeterince kendini motive edebilen biri olmamasından kaynaklanıyor”(Ö2). “Okul müdürümün farklı kültürler ya da farklı kültürlere yönelik girişimler konusunda sorun çıkmasın şeklinde bir tarzı var. Genellikle içine girdiği baskın ortama göre ya da amirlerinin isteklerine göre davranıyor, korkuyor. Farklı kültürleri yansıtan bir etkinlik önerisini sunduğumuzda, -Hocam önce bir yönetmeliğe bakalım, aman hocam şikayet falan olmasın-, sözlerini*

*çok sık tekrar ediyor. Kendinden vazgeçmeye çok hevesli, baskın kültürü memnun etmeye çalışıyor.” (Ö9).*

#### **4.2.1.3.2.2. Kültürel İlgisizlik**

Öğretmenler, okul müdürlerinin farklı kültürlerle etkileşimden keyif almamak ve kültürel etkileşim için harekete geçme isteğinin ve ilgisinin olmamasıyla ilgili gözlemlerinin olduğuna yönelik ifadeler kullanmışlardır. Okul müdürlerinin kültürel zekâ motivasyonun yeterince olmadığını vurgulayan bu ve benzeri öğretmen ifadeleri kültürel zeka motivasyon alt temasının olumsuz göstergesi olarak kültürel ilgisizlik altında gruplandırılmıştır. Kültürel ilgisizlik göstergesiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürümün, ne okuldaki ne de başka yerdeki farklı kültürlerin çok ilgisini çektiğini düşünmüyorum. Böyle bir ihtiyaç hissetmiyor, kültürel faaliyetlere de katılan biri değil. Okulumuzda, öğretmenler arasında İngilizce ve Arapça dil kursu planladık. Aynı zamanda Türk Halk Müziği koromuz var. Farklı yörelerin türkülerini seslendiriyoruz. Ancak geleceğim dediği halde ne dil kursuna ne de koromuza eşlik etti. Gelmemi nedenini de; unuttum diyerek açıkladı, bu kadar kayıtsız. Okuldaki farklı kültürden olan bir öğretmenin de ilgisini çektiğini düşünmüyorum. ....Zaten sosyalleşmeye de kapalı biri” (Ö3). “Okul müdürümü farklı kültürlerle karşı ilgisiz buluyorum. Örneğin uluslararası projeleri verilen sertifikadan dolayı desteklemek durumunda kalır. –Hocam benim bu işler hakkında pek bilgim yok, ilgim de yok diyor. Projelerin içeriğini bilmez, hatta gideceğimiz ülkelere bile bizimle katılmak istemez.” (Ö15).*

#### **4.2.1.4. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kültürel Zekâ Davranışlarıyla İlgili Görüşleri**

Öğretmenler ifadelerinde, okul müdürlerinin farklı kültürlerle uygun gözlemlenebilir hareketler, sözler ve durumlar aracılığıyla uygun davranış düzenleyebilme ve esneklik gösterebilme yeteneğinin, farklı kültürlerden öğrendiklerini yaşamını kolaylaştırmak için uygulamaya geçirebilmesinin ve

kendisinin de farklı kültürlere bir şeyler sunabilmesinin gerekliliğine dikkat çekmişler ve okul müdürlerinde bu yönde gözlemlerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Okul müdürleriyle ilgili bu gözlem ve deneyimlere vurgu yapan öğretmen ifadeleri kültürel zekâ ana temasının davranış alt temasında olumlu olarak gruplandırılmıştır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel zekâ davranış alt temasına yönelik deneyimleri kültürel sözel davranış ve kültürel sözsüz davranış olarak iki göstergede gruplandırılmıştır. Öğretmenler, okul müdürlerinin farklı kültürlerle etkileşimde uygun olmayan jest, mimik, ses tonlamalarını, kelime ve kavramları kullanarak, gözlemlenebilir sınırlı sözel ve sözsüz dil/iletişim becerileri ve bedensel hareketler sunarak ise yeterince kültürel zekâ davranışı göstermediklerini de vurgulamışlardır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel sözel ve sözsüz davranış yetersizlikleriyle ilgili ifadeleri kültürel davranışla ilgili olumsuz göstergeler olarak belirlenmiştir.

#### **4.2.1.4.1. Kültürel Zekâ Davranış Olumlu Göstergeler**

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kültürel zekalarına ilişkin ifadelerinin analizi sonucu, uygun kültürel sözel davranışlar ve kültürel sözsüz davranışlar sergileyebilme, kültürel zekâ davranışın olumlu göstergeleri olarak belirlenmiştir.

##### **4.2.1.4.1.1. Kültürel Sözel Davranışlar**

Öğretmenler, okul müdürlerinde farklı kültürlerle etkileşim için uygun söz, ifade ve dil bilgisi vb. repertuarının varlığının gerekliliğine vurgu yapmışlar ve okul müdürlerinde bu yönde gözlemleri olduklarını ifade etmişlerdir. Bu gözlemleri ve benzer içerikleri yansıtan öğretmen ifadeleri kültürel zekâ davranış alt temasının bir göstergesi olarak kültürel sözel davranış altında olumlu olarak gruplandırılmıştır. Kültürel sözel davranış göstergesiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürümün kendini ifade konusunda kültürel zekâsının iyi olduğunu düşünüyorum. Özellikle dil öğrenme konusunda ve kullanma konusunda çok iyi. Gerek projeler, gerekse de tatil amacıyla yurtdışına sık sık çıkabiliyor. Farklı kültürlere ilgisini o kültürleri ziyaret ederek hayalden öteye; pratiğe taşıyabilen biri..... Branşı İngilizce ama kendini İngilizce ile sınırlayan biri değil, Almanca ve İspanyolca öğrenmeye de çalışıyor.” (Ö17). “Okul müdürümün kültürel zekasının*

*gerçekten çok iyi olduğunu düşünüyorum. Özellikle kültürel iletişim repertuarı çok geniş biri..... Bunu davranışlarında da görüyoruz. Konuştuğu kitaplar ya da şiirler farklı kesimlerden farklı öğretmenlere hitap edebilecek bir genişlikte. Toplantıda bir gerginlik olduğunda nasıl hemen aklına geliyor bilemiyorum ama o duruma uygun, hatta gerginliği yaratan kişilerin memleketlerine ya da yörelerine uygun bir türkü bile söyler... Ayrıca Arapça ve Osmanlıca biliyor. Okuldaki Arap kökenli öğrencilerle Arapça konuşuyor, bu çocuklar müdür beyi de çok seviyorlar. Arapça konuşması onlarla aralarında bir bağ oluşturuyor” (Ö19).*

#### **4.2.1.4.1.2. Kültürel Sözsüz Davranışlar**

Öğretmenler, okul müdürlerinde farklı kültürlerle etkileşim sırasında uygun jest ve mimikleri kullanma, ses tonu ve konuşma temposunu ayarlama ve mekanı kullanma biçimi gibi iletişimi destekleyen unsurları uyarlayabilmenin gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Ayrıca okul müdürlerinin farklı kültürlerle etkileşimde, farklı kültürlerin maddi ya da manevi kültürel öğelerini almasının, onlara da kendinden bir şeyler sunabilmenin ve kültürel alışverişin önemine dikkat çekmişlerdir. Okul müdürlerinde bu yönde davranışların gözlemlendiğini yansıtan öğretmen ifadeleri kültürel zekâ davranış alt temasının bir göstergesi olarak kültürel sözsüz davranış altında olumlu olarak gruplandırılmıştır. Kültürel sözsüz davranış göstergesiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürümün sadece sözleriyle değil hareketleriyle de farklı kesimlerden insanlara hitap edebilen biri olduğunu düşünüyorum. Eğer karşısındaki kişi kapalı, muhafazakâr bir kültürden geldiyse konuşma mesafesini ve göz temasını ona göre ayarlar, hatta konuşurken kapısını hafif açık bırakır. Jest, mimik ve ses tonu gibi iletişimi destekleyen unsurları karşısındaki kişinin gerek kültürel gerekse de duygusal özelliklerine göre düzenleyebilen bir müdürüm var” (Ö18). “Proje nedeniyle gidilen ülkelere nazar boncuğu, pişmaniye gibi kültürümüze özgü hediyeler hazırlar. Gittiği ülkelerden kendisi de mutlaka bir şeyler alır.....Özellikle okullarda gördüğü farklı okul çevresi ve içi tasarımları bizde de uygulamaya çalışır...”(Ö17).*

#### 4.2.1.4.2. Kültürel Zekâ Davranış Olumsuz Göstergeler

Öğretmenler yapılan görüşmelerde okul müdürlerinin bazı davranışlarıyla kültürel zekâ davranışı yeterince sağlayamadıkları yönünde ifadeler de kullanmışlardır. Müdürlerin farklı kültürlerle etkileşimde kültürel zekâ davranışı yeterince sağlayamadığıyla ilgili gözlemlerine yönelik ifadeler, kültürel sözel davranış yetersizliği ve kültürel sözsüz davranış yetersizliği olarak belirlenerek iki alt gösterge altında olumsuz olarak gruplandırılmıştır.

##### 4.2.1.4.2.1. Kültürel Sözel Davranış Yetersizliği

Öğretmenlerin okul müdürleriyle ilgili farklı kültürlerle etkileşim sırasında uygun söz, ifade, dil bilgisi vb. repertuarının sınırlılığını, konuşma temposunu karşısındaki kişiye göre uyarlayamamasını vurgulayan olumsuz ifadeleri kültürel sözel davranış göstergesi yetersizliği olarak belirlenmiştir. Kültürel sözel davranış yetersizliği göstergesiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“.....Okulumuzda Arap kökenli öğrenciler ve öğretmen var. Okul müdürümüz imam hatip kökenli olduğu için Arapça da biliyor. Ancak ısrarla bu öğrencilerle ya da öğretmenlerle Arapça konuşmuyor.....Ayrıca onlarla Türkçe konuşurken çok hızlı konuşuyor. Karşı taraf zaten zor anlıyor..... Kültürel bilgi birikimini davranışına çeşitli nedenlerden dolayı yansıtamayan birinin kültürel olarak zeki olduğunu söyleyemeyiz”(Ö4). “Okul müdürümü kültürel anlamda yeterince zeki bulmuyorum, davranışlarından böyle bir şey çıkaramıyorum doğrusu. Farklı kültürden biriyle konuşurken ses tonunu ayarlama ve uygun kelime seçimi konusunda çok başarısız. Örneğin bayan kelimesine hassasiyeti olan öğretmenlerle bu kelimeyi kullanmaktan sakınmıyor, karşısındaki kişi kim olursa olsun yüksek bir tondan konuşuyor, duruma ya da karşısındaki kişiye göre sesini, kelimelerini ayarlama kaygısı gütmüyor” (Ö7).*

##### 4.2.1.4.2.2. Kültürel Sözsüz Davranış Yetersizliği

Öğretmenlerin, okul müdürlerinde farklı kültürlerle etkileşim sırasında uygunsuz jest, mimik, beden hareketleri kullanmak, gerektiğinde susmamak,

konuşma mesafesini ayarlayamamak ve mekanı kullanamamak gibi gözlemlerini yansıtan ifadeler kültürel zekâ davranışın yeterince gösterilemediğine yönelik sözsüz davranış yetersizliği göstergesi altında olumsuz olarak gruplandırılmıştır. Kültürel sözsüz davranış yetersizliği göstergesiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürüm farklı kültürlerle ilgili zekice davranışlar sergileyemiyor. Davranışını kültüre göre uyarlayabilen biri değil, sanırım bu yönde kültürel bir bilgi birikimi de yok. ....Örneğin inancı gereği selamlaşmada el vermek istemeyen bir kadın öğretmenin bu durumunu bildiği halde sürekli elini uzatıyor. Öğretmen, artık müdür beyi gördüğünde yolunu değiştiriyor. Henüz yeni tanıdığı ya da kültürel hassasiyetlerini bilmediği bir öğretmenin sırtını sıvazlama, karşısındaki kişi konuşurken konuşmasını bölmek için koluna dokunup, -Hocam bir dinle – gibi el kol hareketleri var. ....Bu tarz davranışları rahatsız edici buluyorum. Bu anlamda okul müdürümün kültürel zekâsını yeterli bulmuyorum (Ö5). “.....okul müdürümün davranış bakımından karşısındaki kişinin yetişme tarzına ya da kültürel alışkanlıklarına ayak uydurabildiğini düşünmüyorum. Örneğin konuşma mesafesinin bana göre fazla yakın olduğunu düşünüyorum. Her seferinde kendimi geri çekme ihtiyacı duyuyorum. Ayrıca el sıkışmalarının da fazla uzun sürdüğünü düşünüyorum. Benim yetiştirilmiş olduğum kültürde mesafeye önem verilir. Bu anlamda davranışlarını bana göre ayarlamaya çalışsa iyi olur”. (Ö20).*

Özetle, öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel zekâlarına yönelik olumlu ve olumsuz gözlemlerinin olduğunu ifade edebiliriz. Öğretmenlere göre, okul müdürleri farklı kültürleri anlamaya ve tanımaya çalışarak, onlar hakkında bilgi edinerek, farklı kültürlerle iletişim ve etkileşim için ön hazırlık ve planlama yaparak, olası kültürel çatışmalar ve faydalar için doğru öngörülerde bulunarak, farklı kültürlerin çeşitli sistemlerinin bilgisine sahip olarak, farklı kültürlerle etkileşimlerde özgüvenli ve amaç yönelimli olarak, sözel ve sözsüz davranışlarını farklı kültürlere uyarlayarak kültürel zekâyı yeterince gösterebilmektedirler. Bununla birlikte öğretmenler, okul müdürlerinin yeterince kültürel zekâyı gösteremediklerine ilişkin deneyim ve gözlemlerinin olduğunu da ifade etmişlerdir. Öğretmenlere göre, okul müdürleri farklı kültürleri inkâr ederek, yeterince farkındalık göstermeyerek, kültürel savunma yaparak, farklı kültürlerin çeşitli sistemlerini bilmeyerek, farklı kültürlere



ilgi gösteremeyerek, farklı kültürlerle etkileşimden korkarak, sözel ve sözsüz davranışlarını farklı kültürlere uyarlayamayarak ve çeşitlendiremeyerek ise kültürel zekâyı yeterince gösterememektedirler.

#### **4.2.2. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Farklılıkları Nasıl Yönettiklerine İlişkin Görüşleri**

Araştırmanın bir diğer problemi “Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetmeleriyle ilgili görüşleri nasıldır?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu soruya yanıt alabilmek için öğretmenlere yönlendirilmiş olan görüşme sorularından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin farklılık yönetimi becerileriyle ilgili görüş ve deneyimlerine yönelik bulgular Tablo 36’da sunulmuştur.

**Tablo 36.** Öğretmenlerin, Yöneticilerin Farklılıkları Yönetmelerine İlişkin Görüşleri

| Ana Tema                | Alt Tema                    | Gösterge  |  |   |
|-------------------------|-----------------------------|---|--|---|
| Farklılıkların Yönetimi | Farklılıkların Farkındalığı | Olumlu  | Farklılıklara saygı (Ö2, Ö5, Ö6, Ö8, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö19)<br>Farklılıkları tanımak (Ö1, Ö2, Ö5, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10, Ö14, Ö15, Ö19)<br>Duygusal farkındalık (Ö2, Ö5, Ö6, Ö8, Ö16).<br>Farklılıkları teşvik (Ö14, Ö11)              |   |
|                         |                             | Olumsuz   | Duygusal farkındalık eksikliği (Ö1, Ö3, Ö4, Ö9, Ö14, Ö15, Ö10, Ö12, Ö13, Ö24, Ö25)<br>Farklılıklara yönelik bilgi eksikliği (Ö4, Ö7, Ö22, Ö23, Ö24, Ö25, Ö20)  |   |
|                         |                             | Olumlu  | Farklılıklara eşit yaklaşım (Ö2, Ö5, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10, Ö16, Ö17).<br>Farklılıklara değer vermek (Ö2, Ö5, Ö9, Ö11, Ö14, Ö16)<br>Farklılıkları bütünleştirmek/kaynaştırmak (Ö14, Ö15, Ö16, Ö18, Ö19).                                 |   |
|                         |                             |   | Farklılıklara ulaşılabilir olmak ( Ö1, Ö7, Ö14, Ö18, Ö21, Ö23, Ö24, Ö25)<br>Farklılıklara güvenilir olmak (Ö1, Ö5, Ö14, Ö18).  |   |
|                         | Olumsuz                     | Farklılıkları uzlaştırmamak (Ö3, Ö5, Ö7, Ö8, Ö13, Ö23, Ö24, Ö25)<br>Farklılıklara negatif ayrımcılık ( Ö3, Ö4, Ö13, Ö20, Ö25) |  |   |
|                         |                             | Farklılıkları benzeştirmek (Ö1, Ö3, Ö4, Ö7, Ö11, Ö12, Ö13, Ö15, Ö20, Ö22)   |  |   |
|                         | Farklılıklara Uyum          | Olumlu  | Farklılıklara davranışsal uyum (Ö2, Ö5, Ö6, Ö8, Ö11, Ö16, Ö17, Ö19, Ö23, Ö24)<br>Farklılıklara duyuşsal uyum (Ö1, Ö6, Ö11, Ö17, Ö19)<br>Farklılıklara bilişsel uyum (Ö8, Ö24)  |   |
|                         |                             | Olumsuz   | Farklılıklara duyuşsal uyumsuzluk (Ö2, Ö3, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö13, Ö14, Ö20, Ö21)<br>Farklılıklara bilişsel uyumsuzluk (Ö2, Ö3, Ö4, Ö6, Ö13, Ö20, Ö23, Ö25)<br>Farklılıklara davranışsal uyumsuzluk (Ö2, Ö5, Ö15, Ö18, Ö20, Ö23) |   |
|                         |                             |   | Olumlu   | Farklı niteliklerden yararlanmak (Ö6, Ö9, Ö11, Ö14, Ö15, Ö17, Ö18, Ö19).<br>Farklı fikirlerden yararlanmak (Ö5, Ö6, Ö11, Ö17, Ö14, Ö22) |
|                         | Farklılıklardan Faydalanma  | Olumsuz   | Farklı niteliklerden yararlanmamak (Ö1, Ö2, Ö4, Ö8, Ö10, Ö13, Ö16, Ö22, Ö23, Ö24, Ö25)<br>Farklı fikirlerden yararlanmamak (Ö1, Ö7, Ö13, Ö20, Ö21, Ö23, Ö24, Ö25)  |   |
|                         |                             | Genel Yönetim Becerileri  | Liderlik Becerileri  | Olumlu  |

Tablo 36’da yer alan göstergeler, öğretmenlerin okul müdürleriyle farklılıkların yönetiminde, “Farklılıkların Farkındalığı”, “Farklılıkları Kapsama”, “Farklılıklara

Uyum” ve “Farklılıklardan Faydalanma” alt temalarında olumlu ve olumsuz deneyimlerinin ve gözlemlerinin olduğu sonucunu göstermektedir. Farklılıkların yönetimi alt temalarıyla ilgili oluşturulmuş olan “Farklılıkların Farkındalığı”, “Farklılıkları Kapsama”, “Farklılıklara Uyum” ve “ Farklılıklardan Faydalanma” alt temalarını yansıtan olumlu ve olumsuz göstergeler aşağıda sunulmuştur.

#### **4.2.2.1. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Farklılıkların Farkındalığıyla İlgili Görüşleri**

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetmeleriyle ilgili farklılıkların farkındalığı alt temasına yönelik deneyimleri, farklılıklara saygı, farklılıkları tanımak, farklılıklara yönelik duygusal farkındalık ve farklılıkları teşvik olarak dört gösterge altında olumlu olarak gruplandırılmıştır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin duygusal farkındalık eksikliği ve farklılıklara yönelik bilgi eksikliğine vurgu yapan ifadeleri ise farklılıklara farkındalıkla ilgili olumsuz göstergeler olarak belirlenmiştir.

Öğretmenler ifadelerinde, okul müdürlerinin okuldaki farklılıklara önyargılı olmadan, küçümsemeden, kibar ve saygılı olmasının, farklılıklara yönelik bilgili olmasının, okuldaki bireylerin duygusal çeşitliliğinin de bilincinde olmasının ve okul içinde farklılıkları desteklemesinin gerekliliğini vurgulamışlardır. Okul müdürlerinde bu davranışların gözlemlendiğini yansıtan ifadeler, farklılıkların yönetimi ana temasının farklılıkların farkındalığı alt temasında olumlu olarak gruplandırılmıştır. Okul müdürlerinin farklılıklarla ilgili sınırlı bilgiye sahip olarak, farklılıkları görmezden gelerek, duygusal farklılıkları kültürel bağlamda da dikkate almayarak farklılıklara yeterince farkındalık göstermedikleri de öğretmenler tarafından vurgulanmışlardır. Okul müdürlerinin farklılıklara yeterince farkındalık göstermediklerini yansıtan bu ve benzeri ifadeler ise farklılıklara farkındalık alt temasında olumsuz olarak gruplandırılmıştır.

#### 4.2.2.1.1. Farklılıkların Farkındalığı Olumlu Göstergeler

Öğretmen ifadelerinin analizleri sonucunda, farklılıkların farkındalığıyla ilgili olumlu olarak kategorize edilen göstergeler farklılıklara saygı, farklılıkları tanımak, farklılıklara yönelik duygusal farkındalık, farklılıkları teşvik olarak belirlenmiştir.

##### 4.2.2.1.1.1. Farklılıklara Saygı

Öğretmenler, müdürlerin okuldaki öğretmenlerin farklı fikirlerine, tercihlerine, inançlarına vb. niteliklerine karşı önyargılı olmadıklarını, farklılıklara müdahale etmediklerini, nezaket gösterdiklerini, küçük düşürücü eylem ve sözlerde bulunmadıklarını vurgulamışlardır. Öğretmenler tarafından vurgulanan bu gözlemler, farklılıkların farkındalığı alt temasının olumlu göstergelerinden farklılıklara saygı altında gruplandırılmıştır. Farklılıklara saygı göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir.

*“Okul müdürüm farklı önerilere, tercihlere, kişisel ve kültürel özelliklere karşı önyargılı değil, tam tersine bunlara saygılı birisi. İnsanların kılık kıyafetlerini, eğitime bakış açılarını, konuşma tarzlarını vb. pek çok farklılığını aşağılayıcı, hor görücü bir tavrına hiç rastlamadım. Farklı bir öneriyi reddetse bile çok kibar ve saygılı bir biçimde yapar bunu.”(Ö6). “Çalıştığım okulda mini etekli öğretmen çok fazla. Okulum bir imam hatip ortaokulu olduğu için öğretmen kıyafetleri dikkat çekiyor. Ancak buna rağmen hiçbir şekilde karışmaz. Şaka yollu olarak güzel olmuş, yakışmış der. İnsanların kıyafetlerine ve tercihlerine saygılı davranır. Öğretmeni fiziki yönünden çok yaptığı iş yönünden değerlendirir. Benim için yaptığı iş önemli der. Aynı durum öğrencilere olan davranışlarında da geçerli.” (Ö16).*

##### 4.2.2.1.1.2. Farklılıkları Tanımak

Öğretmenler, müdürlerin okuldaki öğretmenlerin etnik, dini, kültürel, dilsel, düşünce yapısı, eğitimsel geçmiş, mesleki tecrübe, ideoloji vb. bakımlardan farklılıklarının bilgisine sahip olduklarını ve farklılıkları tanımak için çaba göstermelerine yönelik özelliklerini gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler tarafından, okul müdürlerinde gözlemlenen bu özellikler, farklılıkların farkındalığı alt

temasının olumlu göstergelerinden farklılıkları tanıma olarak belirlenmiştir. Farklılıkları tanıma göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul yöneticileri insanların etnik, dini, kültürel, ideolojik vb. farklılıkları hakkında, onlarla iletişim kurabilecek asgari düzeyde bilgiye sahip olmalıdır. Kurumunda çalışan personelin kültürel dokusunu tanımalıdır. ....Okul müdürümün bu anlamda asgari bilgiye sahip olduğunu söyleyebilirim” (Ö1). “Okul müdürüm, kimi nerede çalıştıracağını, kimden nerede verim alacağını bilen biri. Okul içinde hangi öğretmen enstrüman çalar, hangi öğretmen farklı bir dil bilir, hangi öğretmenin okula sunabileceği ne gibi alternatif bir bakış açısı olabileceğini bildiğini ve kullandığını düşünüyorum.” (Ö17).*

#### **4.2.2.1.1.3. Duygusal Farkındalık**

Öğretmenler, müdürlerin okuldaki öğretmenlerin duygusal hassasiyetlerine dikkat ettiğini, öğretmenlerin duygusal olarak da aynı olmadıklarını gözlemlediklerini, gerektiğinde samimi ve içten, gerektiğinde mesafeli olduklarını, duygusal farklılıkları dikkate aldıklarını vurgulamışlardır. Öğretmenlerin, müdürleriyle ilgili bu görüşlerinden yola çıkılarak farklı duygusal hassasiyetlere karşı bilinçli olmayı yansıtan ifadeleri, farklılıkların farkındalığı alt temasında olumlu olarak, farklılıklara duygusal farkındalık göstergesi altında gruplandırılmıştır. Farklılıklara duygusal farkındalık göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okulumuzdaki Suriyeli öğretmenler yarı Türkçe, yarı Arapça konuştuğu için çekingenler. Yemekhaneye bile kimse yokken gitmeye çalışıyorlar. Yemek isterken yanlış konuşmaktan çekiniyorlar ya da konuşmaları duyulsun istemiyorlar bence. Okul müdürüm bunun farkında. Onların geç geldiğini bildiği için o da sırf onlarla konuşmak için geç geliyor. Onların üzerlerindeki çekingenliği atmaları için kendi bireysel zamanlamasını onlara göre yapmaya çalışıyor...” (Ö19). “Okul müdürüm, farklı insanların farklı duygularının olabileceğinin farkında ve onları anlamaya çalışıyor. Doğu kökenli bir öğretmen olduğum için konuşmamdan bu anlaşılıyor. Bu konuda hassasiyetim de var. Öğrenci velilerinden biri Türkçesi düzgün olmayan bir*

*öğretmen çocuklarla nasıl iletişim kurabilir diye önce benimle sonra müdürle konuştu. Velinin üslubu kibar değil ve kırıcıydı. Çok üzüldüm buna, müdürüm üzülmede haklı olduğumu, çok can sıkıcı bir durum olduğunu söyledi. Ancak kafama takmamam gerektiği vb. beni teselli eden cümleler kullandı. Müdürüm benim yanımda oldu. Velinin karşısında beni küçük düşürmedi.. Genel olarak zaten alingan bir öğretmenim, veli tavrının da ben de yaratacağı psikolojik etkinin farkındaydı. Veli gittikten sonra kibar bir dil ile bana diksiyon kursu önerdi, hatta okulda böyle bir kurs planlamayı önerdi.... ”(Ö8).*

#### **4.2.2.1.1.4. Farklılıkları Teşvik Etmek**

Öğretmenler tarafından, okul müdürlerinin okuldaki farklı özellik, düşünce, etkinlik vb. uygulamaları teşvik etmek, farklı dilleri özendirme ve fırsat sunmaya yönelik özelliklerinin olduğu vurgulanmıştır. Öğretmenler tarafından ifade edilen bu ve benzeri okul müdürü davranışları, farklılıkların farkındalığı alt temasının farklılıkları teşvik etmek göstergesi altında olumlu olarak gruplandırılmıştır. Farklılıkları teşvik etme göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“.....Farklılıklara yönelik etkinlik ve uygulamaları teşvik eden bir okul müdürüm var. Müdürümüz imam hatip kökenli ama her hafta tanrının varlığından, dinlerin kökenine kadar geniş perspektife yayılabilecek farklı konularda felsefe tartışmaları düzenlemek için girişimleri var. Ünlü Alman felsefecileri okumamız yönünde hem bizi hem öğrencileri teşvik ediyor. .... Okulumuza zaman zaman çeşitli yazarlar ve uzmanlar çağırarak bizler ve öğrenciler için konferanslar düzenliyor. ... Arkadaşlar, kurumumuz her türlü görüş ve fikre açık, lütfen sizlerin de okulumuzda görmek istediği bir yazar, sanatçı, yapmak istediğiniz kültürel bir etkinlik olduğunda desteğimi esirgemeyeceğimi bilmenizi isterim diyor (Ö14). “.....Okul müdürüm, okulumuzdaki Kürtçe ve Arapça bilen öğrencilerle bu dilleri bilen öğretmenlerin konuşmasından rahatsız değil aksine ders ortamları dışında bunu destekliyor ve hocam isterseniz dil kursu açabilirsiniz öğretmen arkadaşlara diyerek farklı dilleri desteklediğini vurguluyor.” (Ö11).*

#### 4.2.2.1.2. Farklılıkların Farkındalığı Olumsuz Göstergeler

Öğretmenler, okul müdürlerinin bazı özelliklerinin farklılıkların yönetimini olumsuz etkilediğini vurgulamışlardır. Okul müdürünün farklılıklara yönelik yeterince duygusal bilince ve farklılıklara yönelik bilgiye sahip olmadığına dikkat çekmişlerdir. Öğretmenler tarafından vurgulanan bu ifadeler, farklılıkların farkındalığı alt temasında farklılıklara yönelik duygusal farkındalık eksikliği ve farklılıklara yönelik bilgi eksikliği olumsuz göstergeleri altında gruplandırılmıştır.

##### 4.2.2.1.2.1. Duygusal Farkındalık Eksikliği

Öğretmenler, okul müdürlerinin duygusal farklılıkların bilincinde olmadığını, gerektiğinde sıcak ve samimi ortam oluşturamadıklarını, aşırı resmi olduklarını vurgulamışlardır. Okul müdürleri hakkındaki, okuldaki öğretmenlerin duygusal hassasiyetlerinin bilgisine ve bu hassasiyetlere karşı farkındalığa sahip olmamalarıyla ilgili öğretmen ifadeleri farklılıklara yönelik duygusal farkındalık eksikliği göstergesi altında olumsuz olarak gruplandırılmıştır. Duygusal farkındalık eksikliği göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*Okul müdürüm aşırı kuralcı. Bazen fazla seviyeli ve resmi buluyorum. Aşırı kurallara bağlılıktan gözden kaçırdığı şeyler oluyor. ..Belirli kültürel farklılıklarımızı sergileyebiliyoruz ancak belki de eğitim için faydası olabilecek bir yönümüzü aşırı resmiyetten dolayı gizlemeyi tercih ediyoruz. ....Farklılıklarımı yansıtmayı isterim elbet, ancak aşırı resmiyet en azından beni kasıyor.” (Ö10). “..... İmam hatipteki meslek öğretmenlerine şakaları bazen abartabiliyor. Olur olmaz şeylere, -bu caiz midir Hocam?- şeklinde onay almaya çalışıyor. Bu şakalara öğretmenler kırılıyorlar, mesleklerinin ya da dini hassasiyetlerinin şaka konusu olmasını istemiyorlar....Bu durum karşı tarafı çok rahatsız ediyor, kendileriyle dalga geçildiği duygusuna kapılabiliyorlar.”(Ö14).*

##### 4.2.2.1.2.2. Farklılıklara Yönelik Bilgi Eksikliği

Öğretmenler, farklılıkların yönetimiyle ilgili olarak okul müdürlerinde okuldaki farklı etnik köken, dil, kültür, medeni durum, inanç vb. özellikleri

tanımadıkları yönünde özellikler gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin okuldaki çeşitli özellikler bakımından farklı olan öğretmenlerin bilgisine sahip olmaması ya da eksikliğiyle ilgili öğretmen ifadeleri, farklılıkların farkındalığı alt temasının olumsuz göstergelerinden farklılıklara yönelik bilgi eksikliği altında gruplandırılmıştır. Farklılıklara yönelik bilgi eksikliği göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“İnsanların algıları, çalışma şekilleri, din, mezhep, ekonomik, sosyal, kültürel, dil farklılıkları, medeni durum, yaşam algıları, ilişki kurma biçimleri farklı olabilir. Bu farklılıklar okula da yansıyor. Yönetici okulundaki kişilerle ilgili bu farklılıkları bilmeli. Kendi okul müdürümün bu konularda iyi olduğunu söyleyemem doğrusu (Ö7). “Okul müdürümün okuldaki farklılıklarla ilgili kurumun işine yarar bilgi bildiğini ya da nabza göre şerbet verebilecek kadar okuldaki öğretmenleri tanıdığını pek sanmıyorum” (Ö20).*

#### **4.2.2.2. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Farklılıkları Kapsamıyla İlgili Görüşleri**

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin farklılıkları yönetimleriyle ilgili oluşturulan ikinci alt tema ise farklılıkları kapsama olarak belirlenmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinde farklılıklara değer verme, dışlamama, inkâr etmeme, adil davranma, okul içindeki farklılıkların ahenkli çalışmasına katkı sunma, farklı kesimlerden kişilerin güvenini kazanma ve ulaşılabilir bir müdür olma yönünde özellikler sergilemesinin önemini vurgulamışlar ve okul müdürlerinde bu özellikleri gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinde gözlemlenen bu özellikler farklılıkları kapsama alt temasında gruplandırılmıştır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetmeleriyle ilgili farklılıkları kapsama alt temasına yönelik deneyimleri farklılıklara eşit yaklaşım, farklılıklara değer vermek, farklılıkları kaynaştırmak/bütünleştirmek, farklılıklara ulaşılabilir olmak ve farklılıklara güvenilir olmak olarak dört göstergede olumlu olarak gruplandırılmıştır. Öğretmenler, okul müdürlerinin farklılıklardan kaynaklanan soruların çözümünde taraf tutma, ayrımcılık yapmak, farklı kesimlerden bireylere iletişim kanallarını sınırlı tutmak, güven vermemek ve uyumlu çalışma ortamı sağlayamamak özelliklerine de sahip olduklarını; bu özellikleriyle yeterince farklılıkları



kapsayamadıklarını vurgulamışlardır. Farklılıkların yönetiminde kapsayıcılığı olumsuz etkileyen bu özellikler farklılıklara negatif ayrımcılık, farklılıklara güvenilir olmamak ve farklılıkları benzeştirme göstergeleri altında olumsuz olarak gruplandırılmıştır.

#### **4.2.2.2.1.Farklılıkları Kapsama Olumlu Göstergeler**

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetmeleriyle ilgili farklılıkları kapsama alt temasına yönelik olumlu deneyimleri, farklılıklara eşit yaklaşım, farklılıklara değer vermek, farklılıkları kaynaştırmak, farklılıklara ulaşılabilir olmak ve farklılıklara güvenilir olmak olarak belirlenmiştir.

##### **4.2.2.2.1.1. Farklılıklara Eşit Yaklaşım**

Okul müdürleriyle ilgili okuldaki farklılıklara yönelik ayrımcılık yapmamak, adil davranmak, dışlamamak, eşitsizlikleri azaltmaya çalışmak ve farklı kesimlerin özel gereksinimlerine eşit yanıt vermeye çalışma yönündeki öğretmen ifadeleri, farklılıkları kapsama alt teması göstergelerinden farklılıklara eşit yaklaşım altında olumlu olarak gruplandırılmıştır. Farklılıklara eşit yaklaşım göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Cinsiyet, medeni durum vb. konularda da farklılıkları iyi yönettiğini düşünüyorum. Okulda çocuğum var, işim var deyip bazı konularda görev almak istemeyen kişiler oluyor. Okul müdürümüz bu konuda çok adil, dengeyi kurabiliyor. Burası profesyonel bir yer der ama ders programlarını ve okul dışı faaliyetleri elinden geldiği kadar herkesi memnun etmeye çalışarak idare etmeye çalışıyor.”(Ö19). “...Okul müdürüm başkalarının etnik, dini, vs... hassasiyetlerini rahatsız etmemek için orta yolu bulan biri. Örneğin etik kutlamasında sürekli dini bağlamda konunun işlenmesine ve programın ona göre tasarlanmasına karşı biri. Etik haftasını kutlayan öğretmen grubunda mutaassıp öğretmen sayısı çok olduğu için etik haftası programı dini değerler bağlamında yoğunlaşmıştı. Planlamayı gördüğünde;-evrensel ve bilimsel değerleri de göz önünde bulundurulum, her kesime hitap etmeye özen gösterelim- demişti. Bence bu çok dengeleyici bir davranıştı, kimseyi dışarda bırakmak istemiyor.” (Ö9).*

#### 4.2.2.1.2. Farklılıklara Değer Vermek

Öğretmenlerin müdürleriyle ilgili, okuldaki farklılıkları sorun olarak görmek yerine avantajlarının değerine odaklanmak ve farklılıklara önem vermekle ilgili özelliklerine vurgu yapan ifadeleri, farklılıkları kapsama alt teması göstergelerinden farklılıklara değer vermek altında olumlu olarak gruplandırılmıştır. Farklılıklara değer vermek göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okulumuzda farklı coğrafi bölgelerden, ideolojilerden ve inanışlardan öğretmenler var. Okul müdürüm için bu farklılıkların önemli olduğunu düşünüyorum, farklılıklara değer verir. Okul müdürüme bir şey önerdiğimde ilgiyle dinler, sorular sorar. Böyle davrandığında kendimin ya da projemin önemli olduğunu hissediyorum .....Okuldaki herkesin kendini ifade etmesine izin veriyor. ....-Önemli olan eğitime ne kattığınız, nasıl bir değer kattığınız-, der.” (Ö11). “Okul müdürüm, şiir dinletisi, mezuniyet toplantısı gibi etkinliklerde farklı öğretmenler tarafından farklı etkinliklerin yer almasının o çalışmayı daha da değerli yapacağını söyler. Kendi yaşam tarzından, bakış açısından farklı olan bir öğretmenin de yapmış olduğu çalışmanın okul için bir renk, fark yaratan bir değer olduğunun vurgusunu yapan bir okul müdürüm var. -Benim öğretmenim ne yapacağını bilir, yapmış olduğu çalışma bizim için önemlidir ve güveniyorum-, der.....farklı bir girişimi ya da özelliği dezavantaj olarak değil avantaj olarak değerlendirir.” (Ö16).*

#### 4.2.2.1.3. Farklılıkları Kaynaştırmak/Bütünleştirmek

Öğretmenler, müdürlerin okuldaki öğretmenleri ortak amaçlar etrafında birleştirmek, farklılıkları bütünleştirmek, farklılıkların okula uyumunu kolaylaştırmayla ilgili faaliyetler yapma, okul içindeki olumsuz gruplaşmaları önlemek ve okuldaki herkesi bir araya getirme özelliklerine sahip olduklarını vurgulamışlardır. Öğretmenler tarafından ifade edilen bu özellikler, farklılıkları kapsama alt temasının göstergelerinden farklılıkları kaynaştırma/bütünleştirme göstergesi altında olumlu olarak gruplandırılmıştır. Farklılıkları kaynaştırma göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okulda farklı köşelerde gruplaşmış halde yemek yiyen öğretmenleri gördüğünde bile, onlara neden ayrı kaldıklarını hissettirmeden sorar, gruplaşmayı*

*hemen fark eder, bir sorun olup olmadığını kavramaya çalışır ve bizleri kaynaştırmaya gayret eder.” (Ö8). “.....Örneğin okulumuzda dini inançlar açısından katı bir ortamda yetişmiş ve kültürel açıdan diğer kişilerle temastan sakınan erkek öğretmenler var. Yetiştirilmiş oldukları kültürde kadının toplumdaki rolüne ilişkin belirli kalıp bilgileri var. Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlerle iletişimden sakınıyorlar, sunuculuk, tören hazırlama gibi etkinliklerden, hatta okulda çay demlemeye kadar bazı görevlerden kaçınıyorlar. Okul müdürümüzün bu öğretmenlerin kadına bakış açısını bildiğine çok eminim. Çünkü çoğu zaman onları sakındıkları bu işlere çok kibarca dahil etmeye çalışıyor. Bu öğretmenlerin kendilerini, kadın öğretmenlerden ayıştırmalarını engellemeye çalışarak hem görevsel hem de kültürel kaynaşma ve denge sağlama çabası içinde.” (Ö11).*

#### **4.2.2.2.1.4. Farklılıklara Ulaşılabilir Olmak**

Öğretmenlerin, okul müdürlerinde gözlemledikleri, okuldaki her kesimden kişilerle rahatlıkla konuşulabilir, ulaşılabilir olmak, iletişimden kaçınmamak, farklı kesimlerden kişilerle etkileşime hazır olmayla ilgili ifadeleri farklılıkları kapsama alt temasının olumlu bir göstergesi olarak farklılıklara ulaşılabilir olmak altında gruplandırılmıştır. Farklılıklara ulaşılabilir olmak göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürüm, okuldaki herkes için ulaşılabilir biri, konuşmayı da çok seviyor zaten. Önemli ya da özel bir şey konuşmak istediğimde, odama gel konuşalım der, sohbet havasında konuşur. ....Genç/ yaşlı, evli/bekar, sendikalı/ sendikasız, doğulu/batılı demeden her kesimden öğretmenin konuşabileceği, gerektiğinde ortamlarda bulunan ve ulaşılabilen bir okul müdürü olduğunu düşünüyorum” (Ö14). “Okul müdürümün farklılıkları yönetmeyle ilgili söyleyebileceğim olumlu yönü ulaşılabilir olması. Yeri geldiğinde mesai saatleri sonrasında bile telefonu herkese açıktır. Karşısındaki kişinin özgün kişiliğine, özelliğine, politik düşünce yapısına ve ilgi alanına bu konuda bakan biri değil. Okuldaki herkes için erişilebilir bir müdür. Odasında iyi ağırlar, öğretmenler odasında da sık sık bulunur.....” (Ö7).*

#### 4.2.2.1.5. Farklılıklara Güvenilir Olmak

Öğretmenler, okul müdürlerinin farklılıkları yönetimleriyle ilgili okuldaki her kesimden kişilere karşı dürüst, şeffaf ve tutarlı olmak, farklılıklara sahip bireylerin kendilerini rahatlıkla ifade edebileceği güvenli ve samimi ortam sunmakla ilgili özelliklere sahip olduklarına vurgu yapan ifadeler kullanmışlardır. Bu özelliklerin de farklılıkların yönetiminde güven unsuruna katkı sağlayarak kapsayıcılığı arttırdığına dikkat çeken ifadeler sunmuşlardır. Öğretmenler tarafından vurgulanan bu ve benzeri müdür özellikleri farklılıkları kapsayıcılık alt temasının olumlu göstergelerinden biri olarak farklılıklara güvenilir olmak altında gruplandırılmıştır. Farklılıklara güvenilir olmak göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Farklı sendikalardan, görüş açılarından, yaşlardan ya da etnik kökenlerden herkesin ona göre uç bir şey bile olsa kendisini ifade etmesine olanak sunan, o içtenliği veren bir müdürüm var. ....Konuşmalarında masasında değil, odasına gelen ziyaretçinin yanındaki ya da karşısındaki koltuğa oturur. Makam koltuğuna oturmaz.....Güvenilir biri olduğunu ve ortamını da öyle düzenlediğini düşünüyorum.....Odasındaki alternatif kitaplar, resimler, tablolar ya da bitkiler statükosunu değil hem insani hem de entelektüel yönünü vurguluyor bence. Statükoyu yansıtmayan bir ortamda bireyler kendilerini daha rahat ve güvende ifade edebilmekteler.... Herkesi kucaklayıcı bir ortam yaratmaya çalışan bir müdürüm olduğunu düşünüyorum” (Ö14). “Dini hassasiyetlerimi, eğitime bakış açımı, ideolojimi vb. pek çok konuyu kendisi ile rahatlıkla, herhangi bir yargılanma korkusu yaşamadan konuşabiliyorum. Ne kendim okul müdürüne bir şey söylemekten çekiniyorum, ne de arkadaşarımdan da bu yönde olumsuz bir bilgi duymadım. Huzursuzluk, güvensizlik yaşamadım” (Ö1).*

#### 4.2.2.2.2. Farklılıkları Kapsama Olumsuz Göstergeler

Öğretmenler yapılan görüşmelerde okul müdürlerinin bazı özellikleriyle farklılıkların yönetiminde kapsayıcılığı yeterince sağlayamadığına yönelik ifadeler de kullanmışlardır. Öğretmen görüşlerinin analiz sonucu, müdürlerin farklılıkları yeterince kapsayamadığıyla ilgili ifadeleri farklılıkları uzlaştırmamak, farklılıklara negatif ayrımcılık ve farklılıklara güvenilir olmamak olarak belirlenerek üç alt gösterge altında olumsuz olarak gruplandırılmıştır.

#### 4.2.2.2.1. Farklılıkları Uzlaştırmamak

Öğretmenlerin, müdürlerinde gözlemledikleri okuldaki farklılıkları dengeleyememek, adalet-eşitlik dengesini kuramamak, farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözememek, çatışmaları görmezden gelmek, bireysel hassasiyet ve kurumsal hassasiyet arasındaki dengeyi kuramamak ve farklılıkları ortak amaçlar etrafında birleştirememekle ilgili davranışlara yönelik ifadeleri farklılıkları kapsama alt temasının farklılıkları uzlaştırmamak olumsuz göstergesi olarak belirlenmiştir. Farklılıkları uzlaştırmamak göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Farklılıkların yönetiminde güçsüz yönü olarak farklı bakış açılarını ya da tarzlarını dengeleyememesinin olduğunu düşünüyorum. Örneğin okulumuzda çok mutaassıp erkek öğretmenler var. Kadın öğretmenlerle konuşma mecburiyeti kalsın istemiyor, el vermiyor, öğretmenler odasında farklı yerlerde oturuyorlar. .... Danslı, müzikli gösteriler yapmak istemiyorlar. Bu durumun hem biz kadınlar açısından bireysel anlamda dışlayıcı olduğunu düşünüyorum hem de iş yükümüzü arttırdığını düşünüyorum. ....Okul müdürünün burada görevlerin adil bir biçimde yerine getirilmesi ile farklılığa hassasiyet dengesini kuramadığını düşünüyorum. Onun farklılığına olan hassasiyeti benim iş yükümü arttırıyor. ....Bence müdür bu konudaki farklılıkları dengeleyemiyor. Kendisi de mutaassıp biri olduğu için normal karşılıyor olabilir” (Ö5). “İnsanların algıları, çalışma şekilleri, din, mezhep, ekonomik, sosyal, kültürel, dil farklılıkları, medeni durum, yaşam algıları, ilişki kurma biçimleri farklı olabilir. ....Farklılıkların yönetimi bunları ortak bir noktada buluşturarak aralarındaki dengenin kurulmasına katkı sunmak ve uzlaştırmaktır. Kendi okul müdürümü bu konularda başarılı bulmuyorum”(Ö7).*

#### 4.2.2.2.2. Farklılıklara Negatif Ayrımcılık

Öğretmenlerin müdürleriyle ilgili, okuldaki farklılıklara yönelik eşitsiz uygulamaları, kaynak ve ödüllerin dağıtımında adil davranmaması, karar aşamalarında belirli gruplara öncelik vermesi, farklı kesimlerden öğretmenlerin iş ve işlemlerinde güçlük çıkarmasına vurgu yapan ifadeleri farklılıkları kapsayıcılık alt temasının olumsuz göstergelerinden farklılıklara negatif ayrımcılık altında

gruplandırılmıştır. Farklılıklara negatif ayrımcılık göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürüm, bireylerin özel ve farklı durumlarıyla ilgili konularda adil değil. Örneğin izin gibi işlemlerde, kendine yakın bulduğu ya da aynı sendikadan bir öğretmene rapor almasına gerek kalmadan tabi hocam, git işini hallet derken, kendisi gibi düşünmeyen bir öğretmene de tabi hocam, izin sizin hakkınız, ama rapor almak zorundasınız diyor ve işi uzatıyor. Yüksek lisans derslerime gidebilmek için kendisinden ders programımı buna göre düzenlemesini rica ettiğimde bana büyük zorluk çıkardı. Bence bunun nedeni onun istediği sendikaya üye olmamamdı.”*(Ö20).  
*“.....Okul müdürüm yaş ya da tecrübeyle ilgili farklılıkları da yönetemiyor bence. Deneyimli ya da yaşlı öğretmenlerin daha başarılı olduğunu düşünüyor, en başarılı sınıflara, o öğretmenler giriyor. .... Zor sınıflarda sürekli erkek öğretmenlerin sınıf öğretmeni olmasını istiyor. Kadın öğretmenlerin bu öğrencilerle başa çıkamayacağı algısı var, kadın öğretmenlere ya da mesleğe yeni başlamış öğretmenlere ayrımcılık uygulandığını düşünüyorum”* (Ö4).

#### **4.2.2.2.3. Farklılıklara Güvenilir Olmamak**

Öğretmenler, okul müdürlerinin farklılıkları yönetmeleriyle ilgili okuldaki farklılıklara sahip bireyler ve her kesimden kişilere karşı dürüst ve tutarlı olmaması, farklılıklara sahip bireylerin kendilerini rahatlıkla ifade edebileceği güvenli ve samimi ortam sunmamasıyla ilgili özellikler sergilediğine yönelik ifadeler kullanmışlardır. Bu özelliklerin de farklılıkların yönetiminde güven unsurunu zedeleyerek kapsayıcılığı azalttığına dikkat çekmişlerdir. Öğretmenler tarafından vurgulanan bu ve benzeri müdür özellikleri farklılıkları kapsayıcılık alt temasının olumsuz göstergeleri olarak farklılıklara güvenilir olmamak altında gruplandırılmıştır. Farklılıklara güvenilir olmamak göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Odası siyasi amblemlerle dolu, hem de fazlasıyla, bazen yakasında bile unutuyor siyasi görüşünü yansıtan amblemi. Odasında bulunmaktan gerçekten çok rahatsızlık duyuyorum. Kendimi okul yerine bir siyasi partinin bürosunda hissediyorum. Bizim ona farklı bir fikir sunmamızın ideolojik değerlendirileceğini*

*düşünüyorum ister istemez. Okuldaki farklılıklarla iletişimde aynı frekansa gelemeyeceğini en başından hem giyimiyle, hem de odasıyla belli eden biri ne kadar farklı kesimden kişiler için ulaşılabilir ve güvenilir olabilir ki.” (Ö3). “Okul müdürümün davranışlarını tutarlı bulmuyorum ve güvenmiyorum. ....Onunla kendimle ilgili farklı bir yönümü ya da özelliğimi paylaşmıyorum, ki bu eğitime katkısı olan bir şey de olabilir-. Yanlış anlaşılmaktan, yaftalanmaktan korkuyorum. Okul müdürümle eğitim hakkında bile tartışmaktan çekiniyorum. Söylediklerimi aleyhimde kullanabilir, sessiz kalmayı tercih ediyorum.*

#### **4.2.2.2.4. Farklılıkları Benzeştirmek**

Öğretmenler ifadelerinde, müdürlerin okuldaki farklılıkları görmezden gelmek, tek tipleştirmeye çalışmak, kafasındaki şablona göre davranmak ve herkesten benzer tepkiler beklemek gibi özellikler sergileyerek yeterince farklılıkları iyi yönetemediklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin bu özellikleriyle ilgili öğretmen ifadeleri farklılıkları kapsama alt temasının olumsuz göstergeleri olarak farklılıkları benzeştirme altında gruplandırılmıştır. Farklılıkları benzeştirme göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Bizim müdürün farklılıkları iyi yönettiğine inanmıyorum. Kafasında klasik bir öğretmen modeli var. Öğretmen ciddi, takım elbiseli, saçı kısa, günlük traşlı olmalı gibi çok yüzeysel beklentileri var. Bu beklentilerini sosyal ortama da yansıtıyor. Öğretmen dediğinin saçı uzun mu olur diyor, öğretmen gömleğini pantolonun dışında bırakır mı şeklinde imalarda bulunuyor. Kafasında bir öğretmen tipi var, onun dışına çıkamıyor” (Ö20). “.....Okul müdürüm, bana kendi sendikasına üye olmam için psikolojik baskı yapıyor. Sendikayı değiştirmezsen yükselemezsin vs. şeyler söylüyor. İdeolojik olarak insanları tektipleştirme eğilimi var. ”(Ö15).*

#### **4.2.2.3. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Farklılıklara Uyumuna İlgili Görüşleri**

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin farklılıkları yönetmeleriyle ilgili farklılıklara uyum alt temasına yönelik deneyimleri, farklılıklara bilişsel uyum, farklılıklara duyuşsal uyum, ve farklılıklara davranışsal uyum olarak üç göstergede

gruplandırılmıştır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin farklılıklara yönelik bilişsel, duyuşsal ve davranışsal uyumsuzluğuna vurgu yapan ifadeleri ise farklılıkların yönetiminde farklılıklara uyum alt boyutuyla ilgili olumsuz göstergeler olarak belirlenmiştir.

Öğretmenler ifadelerinde okul müdürlerinin okuldaki farklılıklara sahip bireylerin gereksinimlerine yanıt verebilmesinin, kendi bilgi, duyuş ve davranışlarını farklılıklarla etkileşime girdikçe güncelleyebilmesinin ve adapte edebilmesinin gerekliliğini vurgulamışlardır. Okul müdürlerinde gözlemlenen bu davranışlar ve benzer özellikleri yansıtanlar farklılıkların yönetimi ana temasının farklılıklara uyum alt temasında olumlu olarak gruplandırılmıştır. Öğretmenler, okul müdürlerinin farklılıklara yönelik bilgi, duyuş ve davranışlarını gerektiğinde güncelleyemeyerek, önyargılı bilgi ve davranışlarda ısrarcı olarak ve farklı durumlara adapte olamayarak ise yeterince farklılıklara uyum sağlayamadıklarını vurgulamışlardır. Bu ve benzer içerik taşıyan ifadeler farklılıkların yönetimi ana temasının farklılıklara uyum alt temasında olumsuz göstergeler olarak gruplandırılmıştır.

#### **4.2.2.3.1. Farklılıklara Uyum Olumlu Göstergeler**

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetmeleriyle ilgili farklılıklara uyum alt temasına yönelik olumlu deneyimleri, farklılıklara bilişsel, davranışsal ve duyuşsal uyum olarak belirlenmiştir.

##### **4.2.2.3.1.1. Farklılıklara Davranışsal Uyum**

Öğretmenler, okul müdürlerinin okuldaki farklılıklara sahip bireylerin gereksinimlerine yanıt vererek, uyumlu ve çatışmacı olmayan sözel ve sözsüz davranışlar sergileyerek kendi üslubunu, bedensel hareketlerini, konuşma biçimini, kelime ve cümlelerini de farklılıklara göre uyarlayarak farklılıkları iyi yönetebildiklerini vurgulamışlardır. Öğretmenler tarafından vurgulanan bu ve benzeri ifadeler farklılıkların yönetimi ana temasının farklılıklara uyum alt temasında davranışsal uyum göstergesi olarak belirlenmiştir. Farklılıklara davranışsal uyum göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:



“Özellikle yaşlı öğretmenler kimi zaman belirli konularda inatçı olabiliyor. Okul müdürüm bu kişilerle nasıl müzakere edeceğini ve motive edeceğini biliyor. Kişiyi özgü sihirli sözcüklerin farkında, kendini onlara adapte etmeyi biliyor. Aynı zamanda insanların hassasiyetlerini de biliyor ve ona göre davranıyor. Konuşma biçimini karşısındaki kişinin özelliklerine göre ayarlayarak farklılıkları iyi yönetiyor bence” (Ö17). “Yaşa, cinsiyete, sağlık durumuna ya da diğer farklılıklara yönelik gerçekten ideal bir yönetim anlayışına sahip. Mesela öğretmenlerin ders programlarını hazırlamaya çalışırken; örneğin süt izni olan bir öğretmenimiz, yüksek lisans yapan bir öğretmenimiz vb. varsa onun durumunu dikkate alır. İhtiyacı olan herkese, farklı sorunları, farklı ihtiyacı olan herkese göre mümkün olduğu kadar uygun program yapmaya çalışır. Davranışlarıyla okuldaki her kesimden öğretmenin hayatını kolaylaştıran bir okul müdürüm var.” (Ö16).

#### **4.2.2.3.1.2. Farklılıklara Duyuşsal Uyum**

Öğretmenler, müdürlerin okuldaki öğretmenlerin duygusal farklılıklarını tanımanın ötesinde onların duygusal gereksinimlerine uygun yanıt verebildiklerini, farklılıklarla ilgili konularda kendini ve diğerlerini içsel olarak motive edebildiğini, farklılıklara karşı duyuşsal uyarılma yapabildiklerini, farklılıklardan rahatsızlık değil keyif duyarak eylemlerde bulduklarını vurgulamışlardır. Öğretmenler tarafından vurgulanan bu davranışlar, farklılıklara uyum alt temasının olumlu göstergelerinden farklılıklara duyuşsal uyum altında gruplandırılmıştır. Farklılıklara duyuşsal uyum olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir.

“Hitap şeklinden, selamlaşmaya kadar, bazı kelimelere olan alerjilere kadar (kadın-bayan) pek çok konuda insanlar duygusal hassasiyet gösterebiliyor. Okul müdürümüz bu konularda hassas, duyguları çabuk okuyabilen ve uygun duygusal tepkiyi verebilen biri.”(Ö1).“ Okul müdürümüzün farklılıklara duygusal olarak da adepte olabilen biri olduğunu düşünüyorum. Örneğin okulumuzdaki Suriyeli öğrencilerdeki ve öğretmenlerdeki savaş ve kendi öz yurtlarından ayrılmanın onlarda yaratmış olduğu psikolojinin farkında. Ayrıca okul içinde dışlanma korkusu da yaşıyor bu kişiler. Okul müdürümüz, özellikle onlara duygusal anlamda nasıl destek verebileceğimizle ilgili bizlerle fikir alışverişinde bulunuyor... Ayrıca okulumuzdaki Suriyeli öğretmen çocukları toparlamakta, okula devamlarını

*sağlamakta çok zorlanıyordu. Bu durumun öğretmenlerin kendilerini işe yaramaz ya da başarısız hissetmesine yol açtığını hissettiği için onların bu duyguya kapılmamalarına yönelik ekstra duygusal çaba ve girişimler gösterdi.”(Ö19).*

#### **4.2.2.3.1.3. Farklılıklara Bilişsel Uyum**

Öğretmenler, müdürlerde okuldaki farklılıklara yönelik kendi ön bilgilerini kontrol etme, düzeltme, önyargılarını gözden geçirerek bilgisini yeniden düzenleme, farklılıklara ilişkin yorum yapabilme, yanlış bir bilgi de ısrar etmeme özelliklerini gözlemlediklerini vurgulamışlardır. Öğretmenler tarafından vurgulanan bu vb. özellikler, farklılıkların yönetimi ana temasının farklılıklara uyum alt temasında, bilişsel uyum göstergesi olarak gruplandırılmıştır. Farklılıklara bilişsel uyum göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürüm farklı durumlara ve kişilere göre bilgisini de ayarlayabilen biri, yanlış bir şeyde direten biri değil. Arkadaşlar kusura bakmayın gözümden kaçmış, benim bilgisizliğimden oldu... vb. sözleri olan nadir müdürlerden biri, tevazu sahibi...” (Ö8). “.....Bu okulda 8 yıldır çalışıyorum. Okul müdürümüz başlangıçta çok katı geleneksel kuralları olan biriydi. ....Bizlerse ona göre gerek inanış, gerek yaşam tarzı ve politik açıdan çok farklı kişileriz. Ama kendini değiştirebildiğini gözlemledim. Bizim onu çok değiştirdiğimizi söyledi. Kendisi gibi düşünmeyen ya da farklı olan insanlara karşı çok önyargılı olduğunu, ama bizim aramızdaki arkadaşlığı görünce, bizleri tanıdıkça önyargılarının kırıldığını ve bizlerden yeni şeyler öğrendiğini söyledi. Bizimle birlikte değişimi yaşadıkdan sonra çok daha verimli bir döneme girdik ve okul içindeki farklılıkları çok daha iyi yönettiğini gözlemledim”(Ö24).*

#### **4.2.2.3.2. Farklılıklara Uyum Olumsuz Göstergeler**

Öğretmenler, yapılan görüşmelerde okul müdürlerinin bazı özellikleriyle farklılıkların yönetiminde farklılıklara uyumu yeterince sağlayamadıklarına yönelik ifadeler kullanmışlardır. Okul müdürlerinin, farklılıklara yeterince uyum sağlayamadığıyla ilgili ifadeleri farklılıklara bilişsel, davranışsal ve duygusal

uyumsuzluk olarak belirlenerek üç alt gösterge altında olumsuz olarak gruplandırılmıştır.

#### **4.2.2.3.2.1. Farklılıklara Duyuşsal Uyumsuzluk**

Öğretmenler, okul müdürlerinde okuldaki farklılıklara sahip bireylerin duygusal farklılıklarına uygun tepkiler verememek, farklılıklarla ilgili girişimlerde kendinden ödün verdiği duygusuna kapılmak, farklılıklarla ilgili konularda kendisini ve karşısındaki kişileri içsel olarak motive edememek, duygularını uyarlayamamak, fevri tepkiler vermek, farklı fikir ve kişilere karşı sinirlenmek, farklı girişimlerden korkmak gibi davranışlar gözlemlediklerini vurgulamışlardır. Öğretmenler tarafından vurgulanan bu özellikler ve benzer içerikleri taşıyan ifadeler farklılıkların yönetimi ana temasının farklılıklara uyum alt temasında olumsuz göstergeler altında farklılıklara duyuşsal uyumsuzluk olarak belirlenmiştir. Farklılıklara duyuşsal uyumsuzluk göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürüm alternatifleri uygulamada kendinden ödün verdiğini düşünür. Örneğin etnik dili farklı bir öğretmenin, okulda o dili bilen ya da öğrenmek isteyen çocuklarla o dili kapsayan bir etkinlik yaptırmasına izin vermez. Özellikle de bu dil farklı toplumsal kesimler tarafından farklı yönere çekilebilecekse.. Bu şekilde istekler geldiğinde müdürüm kendi milliyetçi kişiliğinden ödün verdiği duygusuna kapılabilmekte. Ayrıca çevrenin tepkisinden de çekinen biri, şikâyet edilme korkusu var. Bu nedenle yapmaz, bu anlamda farklılıkları iyi yönetebildiğini düşünmüyorum.” (Ö2). “Okul müdürüm, toplum önünde konuşma fobisi olan bir öğretmen arkadaşımıza törenlerden birinde programı zorla sundurdu, öğretmeni çeşitli kırıcı sözler ile yaftalayarak, tutanak tutarım diyerek tehdit etti. ....Öğretmen ise sunum sırasında bayıldı, gerçekten fobisi olan bir arkadaşımızdı. Öğretmeni tehdit etmek yerine karşısındaki kişinin duygularıyla uyumlu duygusal tepkiler verebilseydi böyle talihsiz bir olay yaşanmazdı” (Ö13).*

#### **4.2.2.3.2.2. Farklılıklara Bilişsel Uyumsuzluk**

Öğretmenler, okul müdürlerinde okuldaki farklılıklara ilişkin bilgisini kontrol etmemek, belirli konularda kendi düşünsel kalıplarının dışına çıkamamak ve ön

bilgilerini yeni bilgilere uyarlamakta zorlanmak gibi zihinsel süreçleri farklılıklara göre uyarlayamamasıyla ilgili gözlemlerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenler tarafından vurgulanan bu ve benzeri içerik taşıyan ifadeler farklılıklara uyum alt temasının olumsuz göstergelerinden farklılıklara bilişsel uyumsuzluk olarak belirlenmiştir. Farklılıklara bilişsel uyumsuzluk göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürümün farklılıkların yönetiminde güçsüz bulduğum yönü dini kalıplarını kıramıyor ve bunu okul ortamına yansıtıyor olması. Dini konularda karşılaştığı farklılıkları ilk aşamada yargılamadan edemiyor. Bir din kültürü öğretmeni olarak başımın neden kapalı olmadığını çok sorguladığını, yargıladığını gözlemladim. Uzunca bir süre benimle bu konuda konuştu, sorular sordu..... Başta açık bir din kültürü öğretmeni olarak din dersi verebileceğimi akli bir türlü almadı. Beni anlaması ve tanınması, kafasındaki şablonu bu konuda değiştirmesi zaman aldı” (Ö23).“ Okul müdürüm, müdür yardımcısı ile bile aralarındaki ne kültürel ne de fikirsel farklılıkları çözemiyor. Okul müdürüyle ne kadar iletişim kurulmaya çalışılırsa çalışılırsa kafasındaki düşünceleri değiştirmeye, uyum sağlamaya çalışmıyor” (Ö3).*

#### **4.2.2.3.2.3. Farklılıklara Davranışsal Uyumsuzluk**

Öğretmenler okul müdürlerinde, farklılıklara sahip bireylerin gereksinimlerine davranışsal olarak yanıt vermekte zorlanmak, farklılıklarla etkileşimde uygunsuz el kol hareketleri yapmak, ses tonunu, konuşma şeklini ayarlayamamak, etkileşimlerde uygunsuz sözel ve sözel olmayan ifadeleri kullanmak, uyumlu olmayan ve çatışmacı davranışlarla karşılık vermek gibi gözlemlerinin olduklarını vurgulamışlardır. Öğretmenler tarafından vurgulanan bu ve benzer içerik taşıyan ifadeler farklılıklara uyum alt temasının olumsuz göstergelerinden farklılıklara davranışsal uyumsuzluk olarak belirlenmiştir. Farklılıklara davranışsal uyumsuzluk göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“.....Örneğin yurtdışı projelerinde bizde sarılmak âdettendir deyip insanlara fazla el kol hareketi yapmamalı. Okul müdürüm bu konularda çok kötü. Yapmış olduğumuz proje amaçlı yurtdışı gezisinde bu tarz davranışlarına ve çok*

yüksek sesle konuşmasına şahit oldum. Benzer davranışları okulumuzda da geçerli..... Ayrıca farklı dilleri öğrenmeye de kapalı biri, basit bir selamlaşmaya bile tarafsız karşılık veremiyor. Kendi politik selamlaşma şeklinde ısrarcı.” (Ö7). “Okul müdürüm ara sıra birazcık politikaya kaçabiliyor. Farklı görüşlere mensup insanlara zaman zaman gereksiz şakalar yapabiliyor. Öğretmenler kimi zaman bunlara gülse de, ki müdür bu şakaları komiklik ve sıcaklık oluşturmak için yapardı- ama kimi zaman tatsız anlar olabiliyor.....Örneğin bekar olmamla ilgili şakalar çok dönüyor. Seni evlendirelim şeklindeki kendince sözel şakalarını ve hatta okula görücü çağırmasını çok rencide edici buluyorum. Kendimi kötü hissediyorum. Sözleriyle ve hareketleriyle esprinin dozunu kaçırabiliyor”(Ö15).

#### **4.2.2.4. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Farklılıklardan Faydalanmasıyla İlgili Görüşleri**

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetmeleriyle ilgili farklılıklardan faydalanma alt temasına yönelik olumlu deneyimleri farklı fikirlerden ve farklı niteliklerden yararlanmak olarak iki göstergede gruplandırılmıştır. Okul müdürlerinin farklılıklardan yeterince faydalanmadığına vurgu yapan öğretmen ifadeleri ise farklılıkların yönetiminde farklılıklardan faydalanmayla ilgili farklı fikirlerden faydalanmamak ve farklı niteliklerden faydalanmamak olarak olumsuz göstergeler olarak belirlenmiştir.

Öğretmenler ifadelerinde, okul müdürlerinin okuldaki farklılıklara sahip bireylerin etnik, dilsel, kültürel, yeteneksel, fikirsel, mesleki tecrübeye yönelik birikimsel vb. çeşitli yönlerinden yararlanabilmesinin, farklılıklardan yararlanarak onları ürüne dönüştürebilmesinin gerekliliğini vurgulamışlardır. Okul müdürlerinde gözlemlenen bu yöndeki davranışlar ve benzer içeriklere vurgu yapan öğretmen ifadeleri farklılıkların yönetimi ana temasının farklılıklardan faydalanma alt temasında olumlu olarak gruplandırılmıştır. Bununla birlikte öğretmenler, okul müdürlerinin okuldaki farklılıklara sahip bireylerin etnik, dilsel, kültürel, yeteneksel, fikirsel, mesleki tecrübeye yönelik birikimsel vb. çeşitli yönlerini kullanmayarak ve farklılıkları bir ürüne çeviremeyerek ise yeterince farklılıklardan faydalanmadıklarını da vurgulamışlardır. Okul müdürlerinde gözlemlenen bu yöndeki davranışlar ve benzer içeriklere vurgu yapan öğretmen ifadeleri ise farklılıkların yönetimi ana

temasının farklılıklardan faydalanma alt temasında olumsuz olarak gruplandırılmıştır.

#### **4.2.2.4.1. Farklılıklardan Faydalanma Olumlu Göstergeler**

Farklılıkların yönetimi ana temasının farklılıklardan faydalanma alt temasına yönelik olarak belirlenen olumlu göstergeler, farklı fikirlerden faydalanmak ve farklı niteliklerden faydalanmak şeklinde belirlenmiştir.

##### **4.2.2.4.1.1. Farklı Fikirlerden Faydalanmak**

Öğretmenler, müdürlerde okuldaki farklılıklara sahip bireylerin farklı bakış açılarını, fikirlerini, düşünce yapılarını bir avantaj olarak görme, bunları kullanma ve farklı fikirleri almaya yönelik girişimlerde bulunma davranışlarını gözlemlediklerini vurgulamışlardır. Öğretmenler tarafından belirtilen bu davranışlar ve benzer içerikleri vurgulayan ifadeler farklılıklardan faydalanma alt temasının göstergelerinden biri olarak farklı fikirlerden faydalanma altında olumlu olarak gruplandırılmıştır. Farklı fikirlerden faydalanma göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Farklı fikirlerin değerli olduğuna inanıyor ve bu fikirleri kullanmaya çalışıyor. Bu da insanlarda isteklilik yaratıyor. Okulun boya rengi için bile anket yapıyor. Hepimizin görüşünü almak istiyor. Okulla ilgili işlerde hiçbir öğretmeni hiçe saymıyor” (Ö5).“Okul müdürüm farklı bakış açılarından yararlanma konusunda nispeten daha iyi. Okulla ilgili kararlarda herkesin fikrini almanın daha iyi olacağını düşünür. Bütün öğretmenlere sorar, ne düşünüyorsunuz? Nasıl yapalım diye okuldaki herkesin fikrini hiçbir ayırım gözetmeksizin alır. Alınan kararları da yerine getirir. (Ö22).*

##### **4.2.2.4.1.2. Farklı Niteliklerden Faydalanmak**

Öğretmenler, müdürlerde okuldaki farklı dilsel, kültürel, beceri ve alan bilgisi olan öğretmenlerin özelliklerden yararlanma, farklı niteliklerden bir ürün yaratma girişimlerinde bulunmayla ilgili davranışlar gözlemlediklerini ve bu davranışlarla

farklılıkları daha iyi yönettiklerini vurgulamışlardır. Öğretmenler tarafından belirtilen bu davranışlar ve benzer içerikleri vurgulayan ifadeler farklılıklardan faydalanma alt temasının olumlu göstergelerinden biri olarak farklı niteliklerden yararlanma altında gruplandırılmıştır. Farklı niteliklerden yararlanma göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okulumuzdaki rehber öğretmen Kürtçe ve Arapça biliyor. Okul müdürüm, okulumuzdaki Kürt ve Arap öğrencilerle iletişimde ve yapılacak işlerde öğretmenimizden faydalanır.. Kürt ve Arap öğrencilerin özellikle ailelerini okul faaliyetlerine dahil etmek amacıyla bu öğretmenimizden fazlasıyla faydalanıyor”*(Ö15). *“Okul müdürümü farklılıkları okul amaçlarına yönlendirme ve bunları avantaja dönüştürme konularında da çok başarılı buluyorum. Sadece öğretmenlerin değil öğrencilerin de farklılıklarından yararlanmayı biliyor. Okulda Arapça, Kürtçe, Osmanlıca ve İngilizce öğrenmek isteyen arkadaşlarımız için kendi içimizde bir kurs düzenlenmesi konusunda bizleri teşvik etti. Bu derslerin öğretmenleri yine okul içinden öğretmenlerdi. Ayrıca okulumuzda çok fazla roman öğrenci var. Onları da kapsayan, okula devam etmelerini, kültüre uyum sağlamalarına yardımcı olan çalışmalar ve projeler yapıyor. Örneğin okulumuzda Roman öğrencilere ailelerinden duydukları kendi yerel bölgelerden bir hikaye yazdırma projesi yaptı.”*(Ö19).

#### **4.2.2.4.2. Farklılıklardan Faydalanma Olumsuz Göstergeler**

Öğretmenler, yapılan görüşmelerde okul müdürlerinin bazı davranışlarıyla farklılıklardan yeterince faydalanamayarak farklılıkları iyi yönetemediklerine yönelik ifadeler kullanmışlardır. Öğretmen görüşlerinin analiz sonucu müdürlerin farklılıklardan yeterince faydalanmadığına vurgu yapan ifadeler farklı fikirlerden faydalanmamak ve farklı niteliklerden faydalanmamak olarak belirlenerek iki alt gösterge altında olumsuz olarak gruplandırılmıştır.

##### **4.2.2.4.2.1. Farklı Fikirlerden Faydalanmamak**

Öğretmenlerin, okul müdürünün okuldaki farklılıklara sahip bireylerin farklı bakış açılarını, fikirlerini, düşünce yapılarını dezavantaj olarak görmek, faydasına

inanmamak ve bunlardan yararlanamamaya ilgili gözlemlerini içeren ifadeleri farklı fikirlerden faydalanmamak göstergesi altında olumsuz olarak gruplandırılmıştır. Farklı fikirlerden faydalanmamak göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürümün, genç öğretmenlerin fikirlerini yararsız bulma eğilimi var. Fikir alışverişlerine kapalı. Okul müdürüm kendisi ve etrafında seçtiği belli başlı öğretmenlerin, daha doğrusu kendisi gibi öğretmenlerin düşüncelerini daha faydalı bulduğu için kararları da onlarla alır” (Ö7). “Okul müdürüm, okuldaki kişilerin farklı fikirlerinden ve farklılıklarından kaynaklanan özgün bakış açılarından yararlanma konusunda iyi değil, farklılıkları bu anlamda faydalı bulduğunu düşünmüyorum.” (Ö1).*

#### **4.2.2.4.2.2. Farklı Niteliklerden Yararlanmamak**

Öğretmenlerin, okul müdürünün okuldaki farklılıklara sahip bireylerin özelliklerini, yeteneklerini ve kültürel birikimlerini dezavantaj olarak görmek, bunlardan yararlanmamak, farklılıkları kullanma girişimlerinde bulunmamak ve girişimleri desteklememeyle ilgili gözlemlerine vurgu yapan ifadeleri farklılıklardan faydalanma alt temasının olumsuz bir göstergesi olarak farklı niteliklerden yararlanmamak olarak gruplandırılmıştır. Farklı niteliklerden yararlanmamak göstergesi olarak belirlenen örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürüm farklılıklardan yararlanma konusunda çok başarısız. Örneğin öğretmenlerden biri, bir şiir dinletisi yapmak istedi, bu konuda çok yetenekli. Ancak bu konuda katkı sunmadı, maliyet açısından fazla buluyor. ... Onun gözünde şiir ne ki? Boş işler... İnsanların yeteneklerinden yararlanamıyor, zaten farklılıkları yararlı görmüyor (Ö4). “Okul müdürümün farklılıklardan yararlanma konusunda eksikleri olduğunu düşünüyorum. Kimden, nereden, hangi konularda verim alacağını karıştırıyor..... Okulumuzda farklı yeteneklere, kültürel özelliklere, birikime ve dilsel farklılıklara sahip öğretmenler var. Ancak bunları okul için ya da öğrenciler için değerli bir ürüne dönüştürme girişimine şahit olmadım. Hatta farklılıkları çatışma kaynağı olarak gördüğünü düşünüyorum” (Ö2).*



Öğretmen görüşlerinin betimsel analizlerinin sonucu, okul müdürlerinin farklılıkları yönetim yeterliliklerini yansıtan alt temalarla doğrudan ilgili olmayan ama farklılıkların yönetimine katkı sağlayan yeterliliklerin de olduğu bulunmuştur. Öğretmenler tarafından ifade edilen bu yeterlilikler ise genel yönetim becerileri ana teması olarak belirlenmiş ve liderlik becerileri alt temasında gruplandırılmıştır. Öğretmenlerden alınan yanıtların analizi liderlik becerilerinden risk alma ve özgüvene yönelik ifadelerin de farklılıkların yönetiminde etkili olduğunu göstermektedir.

### **Liderlik Becerileri**

Öğretmenler tarafından ifade edilen farklılıkların yönetimine katkı sağlayan risk alma ve cesarete yönelik özellikler liderlik becerileri altında özgüven göstergesi olarak gruplandırılmıştır. Özgüvenle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Yönetmeliğe uygun, başını ağrıtmayacak, tepki çekmeyeceği her türlü girişime açık biri. Ama yönetmeliğe uygun olsa bile bazı konularda cesur değil. Önce Milli Eğitimi arar, birileriyle görüşür. –Böyle bir şey yapmak istiyoruz. Sorun çıkar mı?- diye sorar. Aslında belirsizlikten korkmayıp, risk alabilen ve olacaklara karşı hazırlıklı olan bir lider rolünü üstlense farklılıkları çok daha iyi yöneteceğini düşünüyorum” (Ö22). “Okul müdürlerinin, öngörülemeyen durumlarda gerektiğinde inisiyatif alabilen biri olması gerektiğini düşünüyorum. Ancak bunlar okul müdürümde gözlemlediğim şeyler değil. Tamamen günü kurtarma niyetinde olan kişilerle bir hedefe varılacağını sanmıyorum. Özgüveni düşük ve risk almaktan korkan kişilerin farklılıkları da yönetebileceğini düşünmüyorum” (Ö13).*

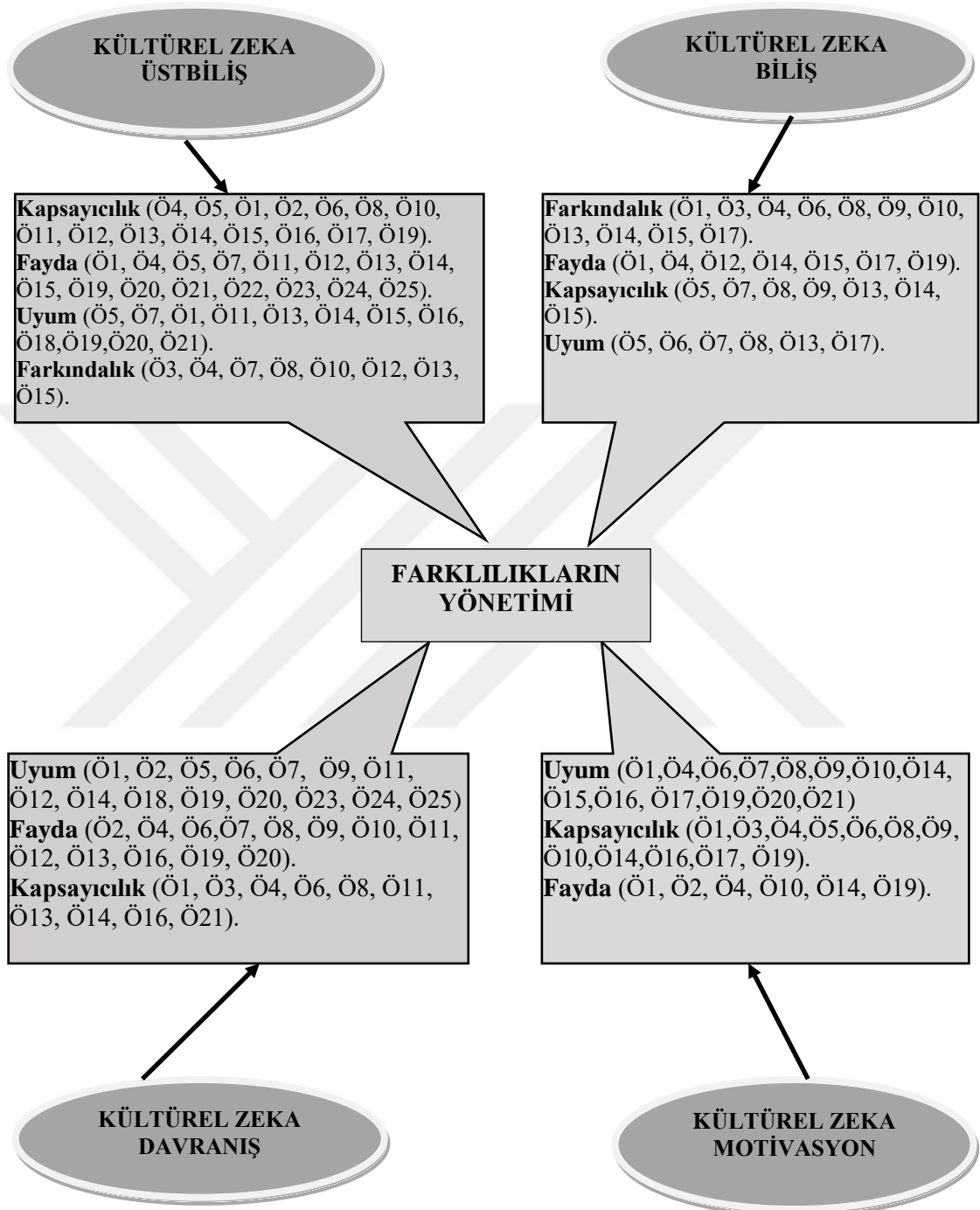
Özetle, öğretmenlere göre okul müdürlerinin farklılıkları yönetmesi genel olarak değerlendirildiğinde şunlar ifade edilebilir. Okul müdürleri çeşitli açılardan farklı niteliksel ve niceliksel özelliklere sahip öğretmenlere saygı duyduğunda, onların farklılıklarına yönelik bilgiye sahip olduğunda, farklılıkları teşvik ettiğinde, eşit yaklaşım gösterdiğinde, farklılıklara değer verdiğinde, farklılıkları bütünleştirme/kaynaştırma girişimlerinde bulduklarında, farklılıklara ulaşılabilir ve güvenilir olduklarında, farklılıklara davranışsal, duyuşsal ve bilişsel uyum

sağladıklarında, farklı özellik ve fikirlerden yararlandıklarında, risk alma ve özgüven liderlik becerilerine sahip olduklarında farklılıkları daha başarılı yönettikleri düşünülmektedir. Okul müdürleri, farklılıklar hakkında bilgisiz olduklarında, duygusal farklılıklara yönelik dikkatsizce davrandıklarında, okul içindeki farklılıkları uzlaştıramadıklarında, negatif ayrımcılık yaptıklarında, farklılıkları benzeştirmeye çalıştıklarında, farklılıklara bilişsel, duyuşsal ve davranışsal uyum sağlayamadıklarında, farklı fikir ve niteliklerden yararlanmadıklarında, risk almaktan korktuklarında ve belirsizlik stresiyle başa çıkamadıklarında ise farklılıkları başarılı bir şekilde yönetemedikleri düşünülmektedir.

#### **4.2.3. Öğretmenlerin, Kültürel Zekâ ile Farklılıkların Yönetimi Arasındaki İlişkiyle İlgili Görüşleri**

Araştırma problemlerinden bir diğeri de “Öğretmenlerin, yöneticilerin kültürel zekâları ile farklılıkları yönetmeleri arasındaki ilişkiyle ilgili görüşleri nasıldır?” şeklinde tasarlanmıştır. Bu soruya cevap aranarak kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkinin nasıl olduğunun betimlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla öğretmenlere yönlendirilen sorulardan alınan yanıtların analizi sonucunda, “Kültürel Zekâ Üstbiliş ve Farklılıkların Yönetimi”, “Kültürel Zekâ Biliş ve Farklılıkların Yönetimi”, “Kültürel Zekâ Motivasyon ve Farklılıkların Yönetimi”, “Kültürel Zekâ Davranış ve Farklılıkların Yönetimi” olmak üzere dört alt boyutta kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi ilişkisi şekil 6’da sunulmuştur.

Şekil 6 Kültürel Zekâ İle Farklılıkların Yönetimi Arasındaki İlişki



Kültürel zekâ ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi betimlemek amacıyla elde edilen verilerin analizi dikkate alındığında, Şekil 6'ya göre kültürel zekâ üstbilişin ve kültürel zekâ bilişin farklılıkların yönetiminin her bir alt boyutuyla (farklılıklara farkındalık, farklılıkları kapsama, farklılıklara uyum, farklılıklardan faydalanma) ilişkili olduğuna yönelik sonuçlar, kültürel zekâ davranış ve kültürel

zekâ motivasyonun ise farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklardan faydalanma, farklılıkları kapsama, farklılıklara uyum ile etkileşimli olduğuna yönelik sonuçlar elde edilmiştir. Kültürel zekâ davranış ve kültürel zekâ motivasyonun farklılıkların yönetiminde farklılıklara farkındalık ile etkileşiminin olduğuna yönelik bulgulara rastlanmamıştır. Kültürel zekâ alt boyutları ve farklılıkların yönetimi ilişkisi detaylı olarak aşağıdaki konu başlıklarında belirtilmiştir.

#### **4.2.3.1. Kültürel Zekâ Üstbiliş ve Farklılıkların Yönetimi Arasındaki İlişki**

Kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyle ilgili öğretmen görüşlerinin analizi sonucunda kültürel zekâ üstbiliş ve farklılıkların yönetimi arasında etkileşim olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlere göre kültürel zekâ üstbilişin yüksek olması, farklılıkların yönetimi alt boyutlarından yöneticilerin farklılıklara kapsayıcı olmasını, farklılıklara uyumunu, farklılıklardan fayda elde edebilmesini ve farklılıklara farkındalığı artırma, kolaylaştırma, öncül olma ve katkı sunma yönleriyle ile ilişkili olmaktadır.

##### **4.2.3.1.1. Kültürel Zekâ Üstbiliş ve Farklılıkları Kapsama İlişkisi**

Kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyle ilgili öğretmen görüşlerinin veri analizi sonucunda farklılıkların yönetiminde farklılıkları kapsayıcılığın önemine dikkat çekildiği; farklılıkları kapsayıcılık için yöneticinin farklı kültürlerle ilişkin bilgisini bilinçli bir şekilde kullanabilme, farklı kültürleri objektif bir şekilde değerlendirme, farklı kültürleri anlama, yorumlama, farklı kültürlerle ilgili öngörülerde bulunabilme gibi kültürel zekâ üstbilişle ilgili zihinsel becerilerinin önemli olduğu belirlenmiştir. Kültürel zekâ üstbiliş ve farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıkları kapsayıcılık ilişkisiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Öğretmenler çeşitli bakımlardan farklılardır. Farklılıkları iyi yöneten bir müdür tüm bu farklılıklara karşı bilinçli olmalı bence. Farklı kültürler hakkındaki bilgisini okuyarak, araştırarak, objektif olarak gözlem yaparak arttırabiliyor ve deneyimlerinden dersler çıkarabiliyorsa, kültürleri kendi özgün bağlamlarında yorumlayabilecek bir bilince sahipse farklılıkları da iyi yönetecektir. Bu tarz bir*

*kültürel zekâ onun diğer farklılıklara da eşit yaklaşmasına, kapsayıcı ilişkiler kurmasını ve kimsenin kendini dışlanmış hissetmemesini sağlayacak davranış ve bilincin de gelişmesine katkı sunacaktır.” (Ö5). “Karşısındaki kültürü önyargılı ve savunmacı bir şekilde ele almayan, aksine ondan birşeyler öğrenmek için bilinçli stratejiler geliştiren bir okul müdürü acele karar vermek yerine gerçek verilere göre hareket edeceği için daha kapsayıcı bir okul ortamı oluşturmakta da zorlanmaz. Hedef kitlesine hitap edecek, güven verecek, onları okul içine çekecek girişimler ve taktikler geliştirebilir.” (Ö12).*

#### **4.2.3.1.2. Kültürel Zekâ Üstbiliş ve Farklılıklara Uyum İlişkisi**

Öğretmenler, kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi arasında yeterli kültürel zekânın farklı kültürlerden, farklı bakış açısı ve özelliklere sahip kişiler ile uyumlu ilişkiler geliştirilebilmesini sağlama yönlerinden ilişkili olabileceğini vurgulamıştır. Farklılıklara uyum sağlanabilmesi için yöneticinin farklı kültürleri algılama, dikkate alma, yorumlama, ön yargılarını nesnel bilgi ile değiştirebilmesi gerektiğine yönelik kültürel zekâ üstbilişle ilgili ifadeler kullanmışlardır. Bu becerilerin onun farklılıklara davranış, düşünüş ya da duyuşsal olarak uyumunu arttırmaya yardımcı olabileceğini belirtmişlerdir. Kültürel zekâ üstbilişin, farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklara uyumu kolaylaştırdığına, kültürel zekâ üstbilişin yetersizliğinin ise farklılıklara uyumu olumsuz etkilediğine yönelik örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Kültür bireylerdeki en sabit aidiyetlerden biridir, değiştirilmesi zordur. Ama kültürel zekâsı yüksek olan birinin kültürel farklılıkları algılama, yorumlama, ön yargılarını kırma becerileri de iyi olacağı için, eski ya da yanlış bilgisini yeni ve yapıcı bilgi ile değiştirmesi de kolay olabilir. Böylelikle farklılıklara hızlı ve pratik bir şekilde uyum sağlayabilir. Farklılıklara uyum sağlamak onun farklılıkları yönetmesini de kolaylaştırır. Çünkü farklı kesimlerin farklı beklentilerine hitap eden rasyonel tepkiler verebilme kabiliyeti ona bu kolaylıkları sağlar.”(Ö7). “Okul müdürüm farklılıklara karşı önyargıları olduğu için farklılıkları yönetemiyor. İnsanları beynindeki şablonlara göre gruplandırıyor. Kadınlar/erkekler, aleviler/sünniler, gençler/ yaşlılar, dinsizler/ dindarlar, doğulular/ batılılar, vs. şeklinde uzuyor bu gruplandırmalar. Önyargılarını, şablonlarını ya da bu*

*gruplandırmalarını gerçek ve işe yarar bir bilgi öğrense bile değiştiremiyor. Kültürel zekâsı yüksek olan biri, her iki tarafında işine gelecek, uyum sürecini kolaylaştırıcı yeni bir bilgi şeması oluşturabilir.”(Ö13).*

#### **4.2.3.1.3. Kültürel Zekâ Üstbilis ve Farklılıklardan Faydalanma İlişkisi**

Öğretmenler, kültürel zekânın farklı kültürlerden, farklı bakış açısı ve yeteneklerdeki öğretmenlerin özelliklerinden faydalanılmasını sağlama açısından farklılıkların yönetimiyle ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. Farklılıklardan faydalanılması için, yöneticinin farklı kültürleri dikkate alması, nesnel yorumlaması, empati kurabilmesi, farklı kültürlere ilişkin bilgisini bir fayda elde edebilme amacıyla organize edebilmesi gerektiğiyle ilgili kültürel zekâ üstbilisye yönelik ifadeler kullanmışlardır. Kültürel zekâ üstbilisin farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklardan faydaya katkı sunduğuna ve destekleyici bir yeterlilik olduğuna yönelik örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“.....Okul bir orkestra gibidir ve her bir öğretmen kendi kültürüne göre farklı bir enstrüman çalmaktadır. Bir orkestra şefi gibi olan okul müdürü bu farklı enstrümanları, yani kültürleri doğru bir şekilde organize ederse ortaya muhteşem bir eser çıkabilir. Farklı kültürlerden ortaya iyi bir ürün, eser çıkabilmesi için kişinin farklı kültürlere ilişkin bilgisini organize edebilme ve yorumlama becerisinin olması gerekir. Yani kültürel zekânın dikkat, planlama ve yorumlama yönü, farklılıklardan nasıl faydalanılacağına yönelik iyi bir katkı sunabilir. Birşeyden fayda elde etmek istiyorsanız önce ona ilişkin gerçek bilgilere ulaşmalı ve bu bilgileri planlı bir şekilde organize etmeniz gerekir ” (Ö1).“Farklı kültürlere yönelik anlayışın ve empatinin olmadığı yerde bence kişiler farklı yeteneklerini de sergileyemezler, çekimser kalmayı tercih ederler. Çünkü anlaşılacaklarını ya da yanlış anlaşılacaklarını zannedebilirler. Bu da onların gizli potansiyellerinden okul için yararlanmanın önüne engel olur. Okul müdürünün farklılıklardan yararlanabilmesi için farklı kültürleri doğru anlama ve yorumlama, böylelikle de onlardaki fırsatları ortaya çıkarabilme becerisinin olması gerekir. Ancak bu şekilde okuldaki farklılıkların çok daha iyi kurum adına kullanılabilceğini düşünmekteyim”(Ö4).*

#### 4.2.3.1.4. Kültürel Zeka Üstbiliş ve Farklılıklara Farkındalık İlişkisi

Öğretmen görüşlerinin veri analizi sonucunda farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklara farkındalığın önemine dikkat çekildiği görülmüştür. Öğretmenler, yöneticinin farklı kültürleri anlama, yorumlama, farklı kültürlerle ilgili öngörülerde bulunabilme gibi kültürel zeka üstbilişle ilgili akıl yürütme becerilerinin farklılıklara farkındalığa olumlu katkılar sunabileceğini belirtmişlerdir. Kültürel zeka üstbiliş ve farklılıklara farkındalık ilişkisiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“.....Bir yöneticinin farklılıkları iyi yönetebilmesi için farklı kültürlerle yönelik yorumlama, öngörü ve değerlendirme gibi becerilerinin olması gerektiğini düşünüyorum. Kişi, kültürel farklılıklara yönelik doğru değerlendirme becerileri sergileyebiliyorsa farklılıkları olan kişilere de daha saygılı ve özverili davranabilir. Karşısındaki kişiyi objektif değerlendirme becerisi onun karşı tarafa özenini de artırır.” (Ö3). “Kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi bence doğrudan ilişkili..... Örneğin kendi okul müdürümün, farklı kültürlerin cinsiyet rollerine bakış açısı, ilişki ve sosyal sistemlerine ilişkin değerlendirme ve yorumlama becerisi olsaydı kadının toplumdaki yerinin ve kadınların giyim tarzlarının kültürden kültüre farklılaşabileceğinin de bilincinde olurdu. Okuldaki kadın öğretmenlere davranışlarında daha dikkatli olurdu. Okuldaki tüm kadın öğretmenlerle göz teması kurmadan konuşmaya çalışmazdı. Benim bu durumdan rahatsızlık duyduğumun farkında değil....” (Ö4).*

#### 4.2.3.2. Kültürel Zekâ Biliş ve Farklılıkların Yönetimi Arasındaki İlişki

Kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyle ilgili öğretmen görüşlerinin analizi sonucunda okul müdürünün farklı kültürler hakkındaki bilgi yelpazesinin genişliğinin derecesini belirleyen kültürel zeka bilişi ve farklılıkların yönetimi arasında etkileşim olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlere göre kültürel zekâ bilişin yüksek olması, okul müdürünün farklılıklara farkındalığını, farklılıklardan fayda elde edebilmesini, farklılıklara kapsayıcı olmasını ve farklılıklara uyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

#### 4.2.3.2.1. Kültürel Zekâ Biliş ve Farklılıklara Farkındalık İlişkisi

Öğretmen görüşlerinin analiz sonuçlarına göre; okul müdürlerinin farklı kültürlere yönelik bilgi yelpazesinin genişliğinin derecesini belirleyen kültürel zekâ bilişin, farklılıklara dikkat, özen, saygı ve empati gibi farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklara farkındalıkla ilgili göstergelerin sunumunu kolaylaştırma ve artırma yönleriyle ilişkili olduğu belirlenmiştir. Kültürel zekâ biliş ve farklılıklara farkındalık arasındaki ilişkiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Bilginin, kişinin kendine yabancı olana farkındalığını ve empati becerisini arttırdığını düşünüyorum. ...Belki de tanımadığımız bir kültür hakkında öğrendiğimiz bir bilgi daha önce anlamakta zorlandığımız, saygı duymadığımız kültürel bir alışkanlığı anlamamıza yardımcı olabilir. Sonuçta kavramların ya da davranışların anlamları kültürden kültüre göre değişebiliyor. Bu nedenle okul müdürleri ne kadar fazla kurumundaki farklı kültürleri temsil eden kişileri tanırorsa o kadar çok onları anlayabilir, saygılı ve özverili davranabilir” (Ö3). “Davranışlarımızın ve hatta eğitime bakış açımızın altında geldiğimiz bölgelerin, şehirlerin ve kültürümüzün etkisi var. Okul müdürüm, benim etnik kökenimi, dinimi, dilimi ve geniş anlamda söylersek kültürümü bilirse daha iyi olur. Bilgi, karşıdaki kişiyi doğru anlamada ipuçları verir ve farkındalığımızı artırır. Farkındalığın artması ise elbette ki farklılıkların yönetiminin daha iyi olmasını sağlar..... Benim kullandığım beden dili ve kelimeler belki benim kültürüm de normal olarak görülebilir ama belki de başka bir kültür de farklı anlamlara gelebilir. Eğer okul müdürü bunları bilirse, beni daha doğru anlayacaktır” (Ö6).*

#### 4.2.3.2.2. Kültürel Zekâ Biliş ve Farklılıklardan Faydalanma İlişkisi

Kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyle ilgili öğretmen görüşlerinin veri analizi sonucunda farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklardan faydalanmanın önemine dikkat çekildiği belirlenmiştir. Yöneticinin farklı kültürlere ilişkin değer, norm ve kültürel sistemler bilgisi olan kültürel zekâ bilişinin, farklı kültürel özellikleri, nitelikleri, ürünleri, yetenekleri ve bakış açılarını kullanma gibi farklılıklardan faydalanmaya yönelik girişimleri kolaylaştırabileceğine yönelik sonuçlar elde edilmiştir. Kültürel zekâ biliş ve farklılıkların yönetimi alt



boyutlarından farklılıklardan faydalanma ilişkisiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“.....Kurum içindeki farklı personelin farklı ürün ve davranışlarının altında yatan kültürel bilgiye sahip olan bir yöneticinin, bilgiyi okul için ürüne ve fırsata çevirmesi de kolaylaşır. Bilmediğiniz, tanımadığınız bir kültürden nasıl fayda elde edeceğinizi de bilemezsiniz. Tanıdıkça onu nasıl, nerede ve ne amaçla kullanabileceğinizi de keşfedebilirsiniz.” (Ö1). “.....Kişinin farklı kültürlerle ilgili bilgisi varsa eğer; doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişiden nasıl yararlanması gerektiği konusunda da diğer kişilerden bence bir adım daha öndedir. Örneğin okul müdürümüz okulumuzdaki Arap öğrencilerle ve aileleriyle iletişimde Arapça bilen öğretmenlerden yardım alır. 19 Mayıs gösterilerinde sadece beden eğitimi öğretmenlerinden değil, doğulu, egeli vb. yörelere özgü gösterilerin de sunumu için bu bölgelerden gelen öğretmenlerimizden faydalanabilir. Proje kapsamında, Makedonya’dan gelen konuklarımızla ilgilenmesi için Makedon göçmeni öğretmenimizden yararlanması da başka bir örnek. Öğretmenlerle ilgili bu bilgilere sahip olmasaydı, onları okul içinde nasıl kullanabileceğini de bilemezdi” (Ö15).*

#### **4.2.3.2.3. Kültürel Zekâ Biliş ve Farklılıklara Uyum İlişkisi**

Öğretmenlere göre okul müdürlerinin farklı kültürlere yönelik bilgi yelpazesinin genişliğinin derecesini belirleyen kültürel zekâ biliş, farklılıklara bilişsel, duyuşsal ve davranışsal uyum gibi farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklara uyumla ilgili göstergeleri kolaylaştırma, arttırma veya avantaj sağlama yönleriyle ilişkili olmaktadır. Kültürel zekâ biliş ve farklılıklara uyum arasındaki ilişkiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Farklı kültürlerle yanlış anlamalar olmadan, ortak dil oluşturarak ahenkli bir biçimde çalışabilmek ve öğretmenlerin de okula uyumunu sağlayabilmek her şeyden önce kültürel bilgi gerektirir. Karşınızdaki kültüre ilişkin bilginiz karşınızdakinin kültürel hassasiyetlerine uygun kelime seçimi, beden dili kullanımı, mesafenizi ayarlamanıza yardımcı olur. Bu anlamda, kültürel bilginin farklılıklara uyumu hızlandırabileceğini düşünüyorum” (Ö6). “Kültürel zekânın özellikle bilgiye dair*

*birikiminin, farklılıklarla uyum içinde çalışabilmek için ön bir beceri olduğunu düşünüyorum. İnsanların davranışlarının altında yatan itici güçlerin bilgisinin anlaşılmasında ya da yanlış anlaşılması kurum içinde uyumsuzluklara ve çatışmalara neden olur. Okul müdürünün kültürel bilgi eksikliği onun yanlış davranış, uygunsuz söz ve hareketler, hatta duygusal tepkiler göstermesine neden olabilir” (Ö17).*

#### **4.2.3.2.4. Kültürel Zekâ Biliş ve Farklılıkları Kapsama İlişkisi**

Öğretmenlere göre okul müdürlerinin kültürel zekâ biliş yeterince göstermesi, farklılıklara adil yaklaşım, dışlamama, farklılıkları bütünleştirme, farklılıklara ulaşılabilir ve güvenilir olma gibi farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıkları kapsama ile ilgili göstergeleri sunabilmesine olumlu katkılar sunmaktadır. Kültürel zekâ biliş ve farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıkları kapsayıcılık arasındaki etkileşimle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okuldaki farklılıkların kurumun bir parçası olabilmesi, insanların farklı fikirlerini yanlış anlaşılma korkusu yaşamadan özgürce, kendini tehlikede hissetmeden ifade edebilmesi için okul müdürünün kurumundaki kişilerin kültürel bilgisine sahip olması gerekir. Kendisiyle ilgili kültürel değerlerin ve hassasiyetlerin bilindiğinin farkında olan öğretmenler kurum içinde kendini daha güvende hissedecektir. Bu bağlamda farklılıkların iyi bir şekilde yönetilebilmesi için kültürel zekânın gerekli olduğunu düşünüyorum” (Ö7). “Farklılıkların yönetimi bence cinsiyet, gelinen kültür, yaş, yaşadığımız yer. vb. farklılıkların, aynı çalışma ortamında kimseyi dışlamadan, adil davranarak ve kurumdaki her türlü farklılığa değer verilerek idare edilmesidir. Okul yaşamını etkileyen farklılıkların başında kültür geldiği için okul müdürünün okuldaki kültürlere ilişkin bilgisi farklılıkları kapsayıcı bir okul ortamı yaratmak için neler yapması gerektiğiyle ilgili de bilgisini de sunar” (Ö8).*

#### **4.2.3.3. Kültürel Zekâ Motivasyon ve Farklılıkların Yönetimi Arasındaki İlişki**

Kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyle ilgili öğretmen görüşlerinin analizi sonucunda okul müdürünün farklı kültürlere yönelik ilgisi, özgüveni, amaç yönelimiyle ilgili olan kültürel zekâ motivasyon ve farklılıkların yönetimi arasında etkileşim olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlere göre yöneticilerin yeterince kültürel zekâ motivasyona sahip olması farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklara uyumu, farklılıkları kapsayıcılığı ve farklılıklardan faydalanmayı olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte kültürel zekâ motivasyon ve farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklara farkındalık arasında bir etkileşim ve ilişki olduğuna yönelik bir ifade belirlenmemiştir.

##### **4.2.3.3.1. Kültürel Zekâ Motivasyon ve Farklılıklara Uyum İlişkisi**

Öğretmenlere göre okul müdürlerinin farklı kültürlere içsel ve dışsal amaç yönelimli olması ve farklı kültürlerle etkileşime ilgisi ve kendine güvenmesiyle ilgili olan kültürel zekâ motivasyonu yeterince göstermesi, farklılıkların yönetiminde farklılıklara bilişsel, duyuşsal ve davranışsal açılardan uyumu kolaylaştırmakta, yönetimde başarıyı arttırmakta ve yöneticiye farklılıklara uyum konusunda avantaj sağlamaktadır. Kültürel zekâ motivasyon ve farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklara uyum arasındaki etkileşimle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“...Özellikle kişinin farklı kültürlerle iletişim kurarken korkmaması ve kendine güveninin olması önemli. ...Kişi farklılığı algılasa, farklı kültürlere ilişkin bilgisi olsa bile uygun ve uyumlu davranışı sergileme cesaretini gösteremediği takdirde farklılıkları da iyi yönetemeyebilir. Uzak durmayı tercih edebilir. Örneğin okul müdürümde genel görünümün dışına çıkmama kaygısı ağır basıyor. ...Motivasyonunuz yoksa okul içindeki farklılıkların içine de girilemeyebilirsiniz. İçine giremediğiniz bir grubu ise tanıyamayacağınız için onlara uygun ne sözel ne de sözsüz davranışı da geliştiremeyebilirsiniz.” (Ö2). “Şu ana kadar çalıştığım hiçbir okul müdürünün farklılıklara uyum sağlama konusunda bürokratik, çevresel, dinsel ve etnik baskılarla başa çıkabilme cesaretini gösterebildiğine,, daha doğrusu baskın*

*eğilimlerle baş edebilmek için uygun, stratejik sözel ya da sözsüz davranış kalıpları sunabildiğine şahit olmadım. Kültürel zeka motivasyon arttıkça bence baskılarla başa çıkabilecek uygun iletişim yöntemleri de gelişir. ” (Ö22).*

#### **4.2.3.3.2. Kültürel Zekâ Motivasyon ve Farklılıkları Kapsama İlişkisi**

Öğretmenlere göre okul müdürlerinin kültürel zekâ motivasyonu, farklılıkların yönetiminde farklılıkları dışlamama, farklılıkları bütünleştirme ve farklılıklara güvenilir olma gibi farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıkları kapsayıcılığı arttırmaktadır. Kültürel zekâ motivasyon ve farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıkları kapsayıcılık arasındaki etkileşimle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Yeni bir kültürle karşılaştığında bundan korkmayan, farklı kültürlerle bir arada olmaktan keyif alan bir okul müdürü, okul gibi çok farklı kültürlerden insanları barındıran bir yerde çok daha fazla kişiye hitap edebilir. Okul içinde kapsayıcılığı artırma açısından kültürel zekânın, özellikle ilgi ve cesaret açısından gerekli olduğunu düşünüyorum” (Ö21). “Okul müdürümün motivasyonun düşük olduğunu düşünüyorum. Örneğin kadın öğretmenlerin yanında çok fazla kalmaz, sınırlı iletişim kurar, göz teması kurmamaya çalışır. Bu da kadın öğretmenlerin kendilerini dışlanmış hissetmesine neden oluyor. Kendi kültürel kalıplarını, toplum baskısını ve yanlış anlaşılma kaygısını yenebilme cesareti gösterebilseydi kadınları da kapsayıcı davranışlar geliştirebilirdi” (Ö8).*

#### **4.2.3.3.3. Kültürel Zekâ Motivasyon ve Faydalanma İlişkisi**

Öğretmenlere göre okul müdürlerinin kültürel zekâ motivasyonu yeterince göstermesi, farklı kültürel özellik, yetenek ve bakış açıları olan öğretmenlerden yararlanmayla ilgili olan farklılıklardan faydalanmayla ilgili göstergeleri sunabilmesi için gerekli ve kolaylaştırıcı bir etki göstermektedir. Kültürel zekâ motivasyon ve farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklardan faydalanma arasındaki ilişkiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Okul müdürüm, kültürel zekâsı yüksek olduğu için farklılıkları iyi yönetebiliyor bence. Özellikle farklı kültürlerle olan ilgisi ve merakı, müdürümün farklılıklardan bir eser çıkarma konusundaki motivasyon kaynakları. Örneğin dini, siyasi görüşü, eğitimsel bakış açısı olarak farklı özelliklere ve farklı becerilere sahip öğretmeni bir araya getirmeyi özellikle seçen biri..... Hazırlamış olduğumuz bir ilçe programında herkes birbirinden çok farklıydı ama çok güzel bir program ortaya çıktı, bu etkinlikte farklı öğretmenleri bir araya getirmek için özel çaba sarf etti.”* (Ö11). *“Okul müdürümün farklı kültürlerle yönelik cesaretinin olmaması onun farklılıklardan yararlanmasını da baltalıyor.....Okulumuzda farklı etnik kökenlerden, farklı dilleri konuşan öğrenci ve öğretmenler var. Belirli gün ve haftalardan birinde onların kültürlerine özgü yeteneklerinden yararlanmak, programda bu yönde bir etkinliğe de yer vermek istedik. Yani Türkçe, Kürtçe, Arapça ve Lazca bir koro oluşturacaktık. Okulumuzun olduğu bölge milli konularda biraz muhafazakâr olduğu için çekingen davrandı, çevre baskısından korktu. ... inisiyatif kullanmaktan çekiniyor. Bu da haliyle farklı yeteneklerden yararlanamamasına neden oluyor”* (Ö8).

#### **4.2.3.4. Kültürel Zekâ Davranış ve Farklılıkların Yönetimi Arasındaki İlişki**

Öğretmenlere göre, farklı kültürlerle başarılı etkileşim ve iletişim için gerekli sözel ve sözsüz davranış birikimini gösteren kültürel zekâ davranışın yöneticilerde yeterince olması, yöneticilerin farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklardan faydalanmasını, farklılıkları kapsamasını ve farklılıklara uyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte kültürel zekâ davranış ve farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklara farkındalık arasında bir etkileşim ve ilişki olduğuna yönelik öğretmen ifadeleri belirlenmemiştir.

##### **4.2.3.4.1. Kültürel Zekâ Davranış ve Farklılıklardan Faydalanma İlişkisi**

Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin kültürel zekâ davranışı yeterince göstermesi, farklı kültürel özellik, yetenek ve bakış açıları olan öğretmenlerden yararlanmayla ilgili olan farklılıklardan faydalanmayla ilgili göstergeleri sunabilmesi için gerekli ve kolaylaştırıcı bir etki sunmaktadır. Kültürel zekâ davranış ve

farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklardan faydalanma arasındaki etkileşimle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“.....Kültürel zekâsı yüksek olan bir müdür okuldaki farklı kesimlerden öğretmenlere hitap edebilen davranışlar sergileyebileceği için, öğretmenlerdeki farklı cevherleri de ortaya çıkarabilecek söz ve davranış havuzuna da sahiptir. Onların ruhlarını okşayan kültürel ya da duygusal davranışlar ve sözler kullanmak suretiyle kendilerini ifade etmelerini ve özgün ürünler ortaya çıkarmalarını sağlayabilir” (Ö4). “.....Kültürel davranış yeteneği yüksek olan bir okul müdürünün, okul içinde farklılıklara yönelik etkinlikler tasarlama, teşvik etme ve öğretmenleri farklı kültürel özelliklerden yararlanma girişimlerine katmaya yönelik söyleyecek ve yapacak daha fazla şeyi vardır. Çünkü uygun tavır, davranış ve sihirli sözcükleri kullanabilen kişiler karşısındaki kişilerin işe olan bağlılığını, dolayısıyla faydasını da artırır.” (Ö12).*

#### **4.2.3.4.2. Kültürel Zekâ Davranış ve Farklılıkları Kapsama İlişkisi**

Kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyle ilgili öğretmen görüşlerinin veri analizi sonucunda, farklılıkları kapsayıcılık için yöneticinin farklı kültürlere uygun sözel ve sözsüz davranışlar sergileyebilmesiyle ilgili olan kültürel zekâ davranışın önemli olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlere göre, kültürel zekâ davranış, farklılıkların yönetimi alt boyutlarından kapsayıcılığı olumlu yönde etkilemektedir. Kültürel zekâ davranış ve farklılıkları kapsama ilişkisiyle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“.....Bence bir okul müdürü ne kadar çok farklı kültürlere yönelik uygun davranış sergilerse o kadar çok kapsayıcı olacaktır. Yöneticinin farklı kültürlere uyumlu sözlerinin ve konuşma tarzlarının, okuldaki kişileri bölme, gruplaştırma, olumsuz teşhir etmeye yönelik sözler kullanmasını da azaltacağını, bu sayede kurumdaki farklılıkların kendini dışlanmamış hissetmesini sağlayacağını düşünüyorum” (Ö3). “Kültürel zekâ davranış becerisinin eksikliğinin farklılıkları kapsayıcılığı da olumsuz etkileyebileceğini düşünüyorum. Örneğin, kendi okul müdürümün farklı kültürlere yönelik özensiz ve uygunsuz davranışlarının ve*

sözlerinin o kişiler ve kendisi arasındaki mesafeyi açtığını, kapsayıcılığı azalttığını düşünmekteyim.” (Ö4).

#### 4.2.3.4.3. Kültürel Zekâ Davranış ve Farklılıklara Uyum İlişkisi

Öğretmenlere göre okul müdürlerinin farklı dilleri kullanabilme, farklı kültürlere özgü konuşma ve davranış kalıplarının bilgisine ve hassasiyetlerine sahip olarak uygun sözlü ve sözsüz davranışları sergileyebilmesini yansıtan kültürel zekâ davranışı yeterince göstermesi, farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklara uyumu kolaylaştırıcı ve destekleyici bir etki göstermektedir. Kültürel zekâ davranış ve farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklara uyum arasındaki etkileşimle ilgili örnek öğretmen ifadeleri şu şekildedir:

*“Eğer bir okul müdürü, kendi davranışlarını, el kol hareketlerini, sözlerini ve kelimelerini farklı kültürlere göre düzenleyemezse bu kurum içinde çatışmaya ve uyum sorunlarına neden olabilir. Bence okul müdürlerinin farklı dilleri, diyalektleri öğrenmesi ve bunları okulda kullanması da onun okuldaki uyumlu iş yapacağı öğretmen, uyumlu ilişkiler kuracağı öğrenci ve veli sayısını arttır. Yönetimin işi kolaylaşır”* (Ö15). *“.....Farklı kültürlere uygun konuşma ve beden dili davranışlarını sergileyebilen kişi farklılıklara da nasıl davranacağı konusunda daha iyidir bence.”* (Ö7).

Özetle araştırmanın analiz sonuçları dikkate alındığında; farklılıkların yönetimi ve kültürel zekâ arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kültürel zekânın, farklılıkların yönetimini farklılıkları kapsama, farklılıklara uyum, farklılıklardan faydalanma ve farklılıklara farkındalık boyutlarında desteklediği, olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sonuçları alanyazına dayalı olarak tartışılmakta, araştırmacı ve uygulayıcılara çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

### *Okul müdürlerinin kültürel zekâlarıyla ilgili sonuç ve tartışma:*

Araştırmanın nicel sonuçlarına göre öğretmenler; okul müdürlerinin kültürel zekâ ve alt boyutları olan üstbiliş, davranış, motivasyon ve biliş yeterliliklerini beşli likert ölçeğine göre orta noktanın biraz üzerinde gerçekleştirebildiklerini algılamaktadırlar. Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kültürel zekâ alt boyut puan ortalamaları üstbiliş, davranış, motivasyon ve biliş şeklinde sıralanmaktadır. Araştırmanın nitel bulgularına göre ise okul müdürleri kültürel farkındalık, kültürel planlama ve kültürel yordama olmak üzere üstbilişsel; kültürel değer-norm bilgisi ve kültürel sistemler bilgisi olmak üzere bilişsel; kültürel sözel ve sözsüz davranışlar sergileme olmak üzere davranışsal; kültürel amaç ve kültürel özgüven olmak üzere motivasyonel kültürel zekâ özellikleri sunarak kültürel zekâyı başarılı bir biçimde göstermektedirler. Ancak araştırmanın nitel bulgularına göre okul müdürlerinin kültürel zekâyla ilgili olumsuz özelliklere sahip olduğuna yönelik göstergeler de bulunmaktadır. Öğretmenlere göre; okul müdürleri kültürel inkâr, kültürel farkındalık yetersizliği ve kültürel savunma olmak üzere üstbilişle ilgili; kültürel sistemler bilgisi yetersizliği ve kültürel değer-norm bilgisi yetersizliği olmak üzere bilişle ilgili kültürel zekâda olumsuz özellikleri de sergilemektedirler. Ayrıca öğretmenlere göre, okul müdürleri kültürel sözel ve sözsüz davranış yetersizlikleri olmak üzere davranışla ilgili; kültürel özgüven eksikliği ve kültürel ilgisizlik olmak üzere motivasyonla ilgili olumsuz özelliklere de sahip olarak kültürel zekâyı yeterince gösterememektedirler.

Okul müdürlerinin kültürel zekâ yeterlilikleriyle ilgili araştırmanın nicel ve nitel sonuçları birlikte değerlendirildiğinde; araştırma sonuçları, onların bu yönde alacakları bir eğitimle olumsuz özelliklerin üstesinden gelebilecek ve kültürel zekâda daha başarılı olabilecek potansiyele sahip olduklarının bir işareti olarak yorumlanabilir. Araştırmanın nitel sonuçlarına dayanarak; okul müdürlerinin farklı kültürleri inkâr etmeyerek, kültürel savunmadan kaçınarak, kültürel farkındalık



yetersizliği göstermeyerek, farklı kùltürlerin sistemlerine ilişkin (kùltür, inanç, değer, vb.) bilgi eksikliklerini gidererek, farklı kùltürlerle etkileşimden korkmadan enerjilerini onlara yönlendirerek, farklı dilleri, kùltüre özgü sözel ve sözsüz davranış eksikliklerini gidermek suretiyle kùltürel davranış repertuarlarını çeşitlendirerek ve bu doğrultuda eğitimler olarak kùltürel zekâ yeterliliklerini çok daha iyi bir noktaya getirebilecekleri ifade edilebilir.

Okul müdürleri, atama yoluyla gelen kùltür, deneyim, eğitim, inanç, yetenek, vb. özellikler açasından çeşitli öğretmenlerle çalışmaktadırlar. Diğer bir değişle kendilerinin seçimi olmayan bir kitle ile çalışmak durumundadırlar. Aynı şekilde öğrenci, veli, sivil toplum örgütleri ve amirler açasından da özelliklerini önceden kestirmelerinin güç olduğu bireylerle etkileşim içinde bulunmaktadırlar. Farklılıklara maruz kalmak onların kùltürel zekâyı araştırmanın nicel sonuçlarına göre yüksek olmamakla birlikte düşük sayılamayacak bir düzeyde başarmalarını; araştırmanın nitel sonuçlarına göre olumsuz kùltürel zekâ özelliklerini sergileseler de işlerin iyi bir şekilde gitmesi için olumlu kùltürel zekâ özelliklerine de sahip olmasını sağlamış olabilir. Crowne (2008: s. 13-15)'nin de dediği gibi başka bir kùltürü anlamak o kùltürdeki deneyimlerden kazanılır; deneyimler bir kùltürün normlarının daha derinlemesine anlaşılmasına yol açar. Farklılıklara maruz kalmak, bir kişinin o kùltürün ürünlerine, normlarına, değerlerine ve varsayımlarına aşına olmasını sağlar. Bir bireyin diğer kùltürlerle ne kadar çok teması ve etkileşimi olursa, kişi kùltürel olarak o kadar zeki hale gelecektir. Early ve Peterson (2004: s. 107)'da, kùltürel karşılaşmalar sırasında kazanılan bilginin, dahil edilecek davranışlar için bir temel sağlayacağını, kişinin davranış repertuarını çeşitlendirmek ve şekillendirmek için kullanılabilieceğine dikkat çekmektedirler. Araştırmanın yapıldığı Kocaeli İli'nin de demografik yapısının çeşitliliği dikkate alındığında, okul müdürlerinin çeşitli kùltürlerden ve geçmişlerden gelen kişilerle etkileşim içinde olduğu ifade edilebilir. Müdürler farklı gruplarla çok çeşitli kùltürel seçenekleri deneyimleme fırsatı bulmuş olabilirler; bu da onların kùltürel zekâlarına katkıda bulunmuş olabilir. Bu nedenle farklılıklara kendi iradelerinin dışında da olsa maruz kalmak, okul müdürlerinin belirli özellikler bağlamında kùltürel zekâyı gösterebilmelerini sağlamış olabilir.

Okul müdürlerinin kùltürel zekâyla ilgili olumsuz göstergelere sahip olması ve beşli likert ölçeğine göre orta noktanın biraz üzerinde gerçekteşirebilen bir kùltürel

zekâ puanına sahip olması ise kültürel farklılıklar ve kültürel zekâyla ilgili, planlı ve programlı bir eğitim almamış olmalarından kaynaklanmış olabilir. Zira, kültürel zekanın yüksek olması kapsamlı bir eğitimi gerektirmektedir. Çok fazla bilgiyi entegre etmeyi, birden fazla ipucu aramayı ve kararları askıya almayı öğrenmek çok kültürlü örgütlerdeki etkileşimi geliştirmede çok yardımcı olabilir. Kültürel zekânın artırılmasında olumlu ve olumsuz özelliklerin ve diğer kültürün incelenmesi çok faydalı olabilmektedir (Triandis, 2006: s. 25).

Kültürel zekâyla ilgili alanyazında yapılan araştırmalara bakıldığında; Ramalu, Chuah ve Rose (2011: s. 59) tarafından yapılan çalışmaya göre çeşitli kültürler hakkında zengin bir kültürel bilgiye sahip olmak, kültürel çeşitlilik içeren durumlar olduğunda doğru yargılarda bulunarak kararlar vermek, kendi kültürel konfor alanından dışarı çıkabilmek ve uyumlu eylemlerde bulunmak kültürel zekânın önemli göstergelerindedir. Triandis (2006: s. 20), kültürel zekâsı yüksek olan kişilerin farklı kültürel özelliklere sahip kişilerle etkileşim kurarken, onların farklı durumlardaki geçerli davranışlarını tespit etmeye çalıştıklarını, içinde bulunulan kültürel duruma da özel olarak dikkat ettiklerini, etnosentrik olmadıklarını, açık fikirli olduklarını ve önyargılı olmadıklarını belirlemiştir. D. Thomas vd. (2008), yöneticilerin kültürel zekâyı, kültürel olarak farklı kişilerle iyi kişilerarası ilişkileri geliştirerek, sürdürerek ve farklılıklara uyum sağlayarak gösterebileceğini ileri sürmüştür. Sawyers (2020), karma araştırma desenine dayalı araştırmasında okul müdürlerinin farklı kültürlere ilişkin bilgi eksikliğinin, bilginin uygulamada kullanılmasını sağlayacak içsel dürtüsünün olmayışının ve okul müdürlerinin kültürel zekâlarına arttıracak deneyimlere ve eğitime maruz kalmayışının kültürel zekâ yeterliliğinin olumsuz göstergeleri olduğunu belirlemiştir. Bu bilgiler doğrultusunda, alanyazında var olan araştırma sonuçlarının, bu araştırmanın nitel bulgularında da ortaya çıkan kültürel zekânın olumlu ve olumsuz göstergeleri ile tutarlılık gösterdiği ifade edilebilir. Kültürel zekâyla ilgili Türkiye’de eğitim alanında yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında; eğitim alanında kültürel zekânın daha çok çeşitli kişilik özellikleri ve kültürlerarası becerilerle ilişkisi bağlamında incelendiği (Uğur, 2019; Doğutaş, 2019; Baltacı, 2017), eğitimcilerin kültürel zekâlarını yorumlamaya yönelik sınırlı çalışmanın olduğu görülmüştür (Göksoy, 2016). Örneğin Göksoy (2016), Düzce İli örneğinde okul yöneticilerinin yüksek düzeyde kültürel zekâ özellikleri

taşıdığını belirlemiştir. Kültürel zekâ ile doğrudan ilgili olmamakla birlikte benzeşik özelliklere vurgu yapan araştırma bulguları, bu araştırma bulguları ile karşılaştırıldığında şunlar ifade edilebilir. S. Polat (2012a: s. 339)'ın araştırması, okul müdürlerinin inanç, politik ve belirli kültürel değerlerin bilgisine sahip olmakla birlikte cinsiyet ayrımcılığı, etnik/ırksal farklılıklar ve cinsel yönelim farklılıkları ile daha az ilgilendiğine dikkat çekmektedir. Bu durumun kültürel zekâ biliş ve üstbilişle ilgili yakından ilgili olabilecek özelliklerle ilgili yetersizliğe işaret etmektedir denilebilir.

Genel olarak değerlendirdiğimizde, okul müdürlerinin kültürel zekâ ve kültürel zekâ alt boyutlarını göstermede olumsuz özellikleri olmakla birlikte başarısız olarak da nitelenemeyecekleri, etkili bir eğitimle kültürel zekâyı gerçekleştirmede daha başarılı olabilecekleri görülmektedir.

*Okul müdürlerinin farklılıkları yönetmeleriyle ilgili sonuç ve tartışma:*

Araştırmanın nicel sonuçlarına göre; öğretmenler okul müdürlerinin farklılıkları yönetim ve alt boyutları olan farklılıklara farkındalık, farklılıklara uyum, farklılıkları kapsama ve farklılıklardan faydalanma yeterliliklerini beşli likert ölçeğine göre orta noktanın biraz üzerinde gerçekleştirebildiklerini algılamaktadırlar. Okul müdürlerinin algılanan farklılıkları yönetim yeterlilikleri alt boyut puan ortalamaları farklılıkları kapsama, farklılıklara farkındalık, farklılıklara uyum ve farklılıklardan faydalanma şeklinde sıralanmaktadır. Araştırmanın nitel bulgularına göre okul müdürleri; farklılıklara saygı, farklılıkları tanımak, duygusal farkındalık ve farklılıkları teşvik olmak üzere farklılıklara farkındalık özellikleri; farklılıklara eşit yaklaşım, farklılıklara değer vermek, farklılıkları bütünleştirmek/kaynaştırmak, farklılıklara ulaşılabilir olmak ve farklılıklara güvenilir olmak üzere farklılıkları kapsama özellikleri gösterdiklerinde farklılıkların yönetiminde başarılı görünmektedirler. Bunların yanı sıra okul müdürleri, farklılıklara davranışsal, bilişsel ve duyuşsal olmak üzere farklılıklara uyum; farklı fikirlerden ve niteliklerden yararlanmak olmak üzere farklılıklardan faydalanma göstergeleriyle de farklılıkların yönetimini başarılı bir biçimde gerçekleştirmektedirler. Ancak araştırmanın nitel bulgularına göre, okul müdürleri bazı özellikleri sergilediklerinde ise farklılıkların yönetiminde başarı

gösterememektedirler. Öğretmenlere göre; okul müdürleri kültürel bağlamda duygusal farkındalık eksikliği, farklılıklar hakkında bilgi eksikliği olmak üzere farklılıklara farkındalıkla ilgili; farklılıkları uzlaştıramamak, farklılıklara negatif ayrımcılık, farklılıkları benzeştirme olmak üzere farklılıkları kapsamayla ilgili; farklılıklara bilişsel, davranışsal ve duyuşsal uyumsuzluk olmak üzere farklılıklara uyumla ilgili; farklı fikir ve niteliklerden yararlanmamak olmak üzere farklılıklardan faydalanmayla ilgili olumsuz özelliklere sahip olduklarında farklılıkları yeterince iyi yönetememektedirler.

Okul müdürlerinin farklılıkları yönetim yeterlilikleriyle ilgili araştırmanın nicel ve nitel sonuçları birlikte değerlendirildiğinde; araştırma sonuçları onların bu yönde alacakları bir eğitimle olumsuz özelliklerin üstesinden gelebilecek ve farklılıkların yönetiminde daha başarılı olabilecek potansiyele sahip olduklarının bir işareti olarak yorumlanabilir. Araştırmanın nitel bulgularına dayanarak, okul müdürlerinin farklı kültürel bağlamlarda duygusal farkındalık eksikliği sorunlarını çözerek, okul içinde kimlerin hangi açılardan farklı olduğu bilgisiyle ilgili eksikliklerini gidererek, farklılıkları uzlaştırmak, farklılıklara negatif ayrımcılık yapmayarak, okul içindeki farklılıkları benzeştirmeye çalışmayarak, farklılıklara zihinsel, duyuşsal ve eylemsel açıdan uyum sağlayarak, okul içindeki öğretmenlerin farklı fikir ve niteliklerinden yararlanarak ve bu doğrultuda eğitimler alarak farklılıkları yönetim yeterliliklerini çok daha iyi bir noktaya getirebilecekleri ifade edilebilir.

Araştırma bulguları alanyazındaki diğer araştırma bulguları ile karşılaştırıldığında şunlar ifade edilebilir: S. Polat (2012b: s. 1407), araştırmasında okul müdürlerinin farklılıkları iyi bir şekilde yönetilmesi için yeniliğe açıklık, kendini geliştirme, adil olma, farklılıklara saygı, değer verme, empati, hoşgörü, güven-güvenirlilik, sorumluluk alma, bütünleştirme, katılım ve çokseslilik gibi değerlere sahip olması gerektiğini belirlemiştir. Gül ve Türkmen (2018: s. 662) öğretmen görüşlerine göre farklılıkların yönetimini incelemiş ve okul müdürlerinin farklılıklara değer vermek, ayrımcılık yapmamak, önyargılı davranmamak ve onlardan yararlanmak gibi yönetsel uygulamalarla farklılıkları iyi bir şekilde yönettiğine dikkat çekmiştir. Ordu (2015: s. 845) liselerde farklılıkların yönetimini öğretmen görüşlerine göre nitel araştırma yöntemine dayalı olarak incelemiş ve farklılıkların yönetiminde olumlu ve olumsuz özelliklerin olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Öğretmenler çoğunlukla müdürlerinin olumlu davranışları olarak; birlik ve beraberlik ortamı yarattıklarını, öğretmenler arasında ayırım yapmadıklarını, adil ve objektif olduklarını, farklılıklara tolerans gösterdiklerini ve dağıtımda çeşitliliğe dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Diğer yandan olumsuz davranışlarda öğretmenler, müdürlerin yakın ilişki içinde oldukları öğretmenlere karşı objektif olmadıklarını, başkalarını kararlara dahil etmediklerini, yönetim veya kendileri için sorun yaratan durumlarda çeşitliliğe açık olmadıklarını, farklılıkları süreç bozucu olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Akman (2018: s. 621), Türkiye’de çeşitli kamu ortaokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre okullarda farklılıkların yönetimini ve örgütsel adalet algısını incelemiş ve algının “orta” düzeyde olduğunu bulmuştur. Balyer ve Gündüz (2010 s. 25), İstanbul’da çeşitli kamu okullarında farklılıkların yönetimi algısının “az katılıyorum” yönünde olduğunu belirtmişlerdir. Özan ve M. Polat (2013: s. 72), Muş ili örneğinde ilköğretim öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine yönelik algılarının incelendiği araştırmada; okullarda anlayış, hoşgörü, saygı, adalet vb. değerlerin dikkate alındığı sosyal ve yönetsel faaliyetlerin geliştirilmesini önermişlerdir. Memduhoğlu (2016: s. 208) okullarda farklılıkların yönetimiyle ilgili nitel araştırmaya dayalı bir çalışma yapmış ve farklılıkların yönetimiyle ilgili olumlu (farklılıkları desteklemek, farklılıkları değerlendirmek vb.) ve olumsuz (görmezden gelmek, homojen ekipler oluşturmak, farklılıkları önemsemediğini ifade etmek ama pratikte bunu göstermemek, tehdit olarak görmek, ayrımcılık yapmak, vb) görüşlerin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bilgilere dayanarak, bu araştırmanın bulgularında ortaya çıkan farklılıkların yönetiminde olumlu ve olumsuz özelliklerin alanyazındaki belirlenmiş olan özelliklerle de desteklendiği görülmektedir.

Farklılıkların örgütlerde iyi bir şekilde yönetilebilmesi için yöneticilerin belirli yeterliliklere sahip olması gerektiğini söyleyebiliriz. Bu araştırmanın kültürel zekâyla ilgili nicel ve nitel bulguları okul müdürlerinin kültürel zekâ yetkinliğinde yetersiz olmamakla birlikte olumsuz özelliklere de sahip olduklarına işaret etmektedir. Bu noktadan hareketle farklılıkların çok daha iyi yönetilememesinin ve farklılıkların yönetiminde ortaya çıkan olumsuz özelliklerde, kültürel zekânın yeterince gösterilemediğiyle ilgili olumsuz özelliklerin de payı olmuş olabilir. Kültürel zekâ yeterliliğindeki eksikliklerin farklılıkların yönetimini olumsuz etkileyebileceği

alanyazındaki diğer araştırma bulguları ile de desteklenmektedir (Sawyers, 2020; Meyerson, 2012).

Bu araştırmanın nicel bulgularına göre okul yöneticileri farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklardan faydalanmayı diğer boyutlara göre nispeten daha az gerçekleştirebilmektedirler. Benzer biçimde araştırmanın nitel bulgularında da okul müdürlerinin, okuldaki farklı deneyim, tecrübe, eğitim durumu, yaş, kültür, yetenek vb. öğretmenlerden gerek fikirselle olarak gerekse nitelikselle olarak yararlanamadığına yönelik sonuçlar bulunmaktadır. Araştırmanın nicel bulgularında üstbilişsel kültürel zekânın farklılıklardan faydalanmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Ancak araştırmanın nitel bulguları, kültürel zekânın tüm alt boyutlarının yüksek olmasının farklılıklardan faydalanmaya olumlu katkılar yapacağı yönündedir. Bu bilgilerden yola çıkarak; okul müdürlerinin, kültürel zekâyı yeterince iyi gerçekleştiremedikleri için farklılıklardan nispeten daha az faydalanabilmiş olabilecekleri ifade edilebilir. Başbay ve Bektaş (2009: s. 41), farklılıkların yönetimi için okul yöneticilerinin farklılıklara ilişkin bilgi, değer, farkındalık, beceri boyutlarında yeterlilikler geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedir. Davidson (2003: s. 4), farklılıkların örgüt yararına kullanılabilmesi için farklılıkları görme, anlama, değer verme süreçlerinin başarılması gerektiğini vurgulamış ve kültürel zekâyı dikkat çekmiştir. Benzer biçimde Maltbia (2005: s. 225), örgütlerde üst düzey performans için farklılıklardan yararlanılmasına vurgu yapmış ve bu amaçla stratejik öğrenme yeteneklerinin (bağlamsal farkındalık; iç ve dış ortamların birden fazla perspektiften taranması, kavramsal netlik; farklılıklardan yararlanmak için belirli bilgi alanlarına odaklanarak stratejik seçimler yapmak, bilgilendirilmiş eylem; farklılıklardan yararlanmak için gereken bir dizi eylem zorunluluğunu ve taktiklerini keşfetmek) örgüte entegre edilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Görüldüğü gibi burada ifade edilen stratejik öğrenme yeteneklerinin, kültürel zekânın üstbilişsel boyutuna işaret etmekte olduğu söylenebilir. Sawyers (2020), araştırmasında okul müdürlerinin farklı kültürlere ilişkin bilginin öneminin farkında olduklarını belirtmektedir. Ancak araştırmacı; okul müdürlerinin, bilgilerini davranışlarına yansıtamadıklarını ve farklılıklardan yararlanamadıklarıyla ilgili kültürel zekâ bağlamında farklılıklara ilişkin yönetim deneyimlerinde sorunlar yaşadıklarına dikkat çekmektedir. Bu araştırmanın nitel bulgularında okul yöneticilerinin farklı fikir ve

ürünlerin sonuçlarının olumlu ya da olumsuz algılanma belirsizliğini göze alamamalarının ve sadece yasal gereklilikleri yerine getirerek mevzuat dışına çıkma korkularının olmalarının farklılıklardan faydalanmayı olumsuz yönde etkilediğine yönelik sonuçlar bulunmaktadır. Bunların yanı sıra araştırmanın nitel bulgularında okul yöneticilerinin, amirlerin olumsuz tepkilerinden çekinme ve toplumu germe endişesi gibi kültürel zekâ motivasyonla ilgili özelliklerinin farklılıklardan faydalanmayı olumsuz yönde etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Hudson (2014: s. 77)' da, örgütlerin farklılıklara gerçekten değer vermek yerine yalnızca yasal gereklilikleri karşılayarak ve çekimsiz davranarak çalışan tabanlarındaki bireysel farklılıkların faydalarını tam olarak maksimize edememe tehlikesiyle karşı karşıya kalabileceğine dikkat çekmektedir. Türkiye'de okullar merkezi yapının gücünün etkin bir şekilde olduğu kurumlardır. Bu nedenle okul müdürleri farklı kişiler ve girişimler konusunda merkezden gelecek bir karara kendilerini bağımlı hissediyor olabilirler. Güçlü merkezi yapı ve mevzuata bağlı kalma kaygısının okul müdürlerinin farklılıklardan daha fazla yararlanması için gerekli girişimlerinin önüne geçiyor olabilir.

*Kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyle ilgili sonuç ve tartışma:*

Araştırmanın nicel sonuçları, okul yöneticilerinin kültürel zekâları ile farklılıkları yönetimleri arasında yüksek düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu, kültürel zekânın farklılıkların yönetiminin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Çoklu doğrusal regresyon analizinin sonuçlarına göre kültürel zekâ boyutları birlikte farklılıkların yönetimindeki değişimin yüzde elli ikisini açıklamaktadır. Bu durum yüksek kültürel zekâyâ sahip okul müdürlerinin farklılıklar tarafından karakterize edilen durumlarda farklılıkları daha iyi yönetebileceği şeklinde yorumlanabilir. Araştırmanın nitel bulgularında da kültürel zekânın farklılıkların yönetimi alt boyutları olan farklılıklara farkındalık, farklılıkları kapsama, farklılıklara uyum ve farklılıklardan faydalanmayı olumlu yönde etkilediğine ve katkı sunduğuna yönelik ifadeler elde edilmiş, olumsuz ya da nötr herhangi bir ilişki ifadesine rastlanmamıştır. Bu anlamda araştırmanın nicel ve nitel bulgularının bir biriyle örtüştüğü görülmektedir.

Kültürel zekânın, farklı kültürel ortamlarda etkili liderlik ve yöneticilik başarısı için önemli bir beceri olduğu alanyazındaki araştırma bulguları ile de desteklenmektedir (Meyerson, 2012; Ang ve Inkpen, 2008; Deng ve Gibson, 2009). Örneğin Meyerson (2012)'nin, okul müdürleriyle yapmış olduğu karma araştırmasının sonuçları; bir okul müdürünün kültürel zekâsının yüksekliğinin, öğrenciler, öğretmenler ve toplumla ilişki kurma yeteneklerinin etkililiğini arttırdığı yönündedir. Ayrıca araştırma sonuçları okul müdürünün kültürel zekâsının yüksekliğinin, farklı kültürlerden ve geçmişlerden gelenlerin sadece olmak istemedikleri aynı zamanda okulun bir parçası olarak performans göstermek istedikleri bir atmosfer yaratabildiği ve böylelikle farklılıkların yönetimine katkı sunduğu yönündedir. Benzer biçimde Sawyers (2020)'in araştırmasında da, orta öğretim kurumları müdürlerinin kültürel zekâları ve farklılıkları yönetimleri karma araştırma desenine dayalı olarak incelenmiştir. Araştırma sonuçları, kültürel zekânın okuldaki farklılıklarla ilgili deneyimlerin verimliliğini artırması, farklı kültürler hakkındaki görüşleri, güveni, iletişimi, olumlu ilişkileri geliştirme ve karşılaşılan mücadelelerle (çatışma, ayrımcılık) başa çıkmayı kolaylaştırması yönleriyle farklılıkların yönetimine katkılar sunduğunu göstermektedir. Mitchell (2014), okul sistemlerindeki etkililiğin, sadece diğer kültürleri anlamakla değil, aynı zamanda bu bilgiyi öğrencilerle ve meslektaşlarla daha iyi ilişkiler geliştirmek için kullanmak suretiyle belirlenebileceğine, bu noktada farklılıkların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere bütünsel bir biçimde ele alınmasını sağlayan kültürel zekâ kavramının önemine vurgu yapmaktadır. Eğitim alanında Türkiye'de doğrudan kültürel zekânın, farklılıkların yönetimi ile ilişkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi ile benzeşik özelliklere yönelik sınırlı sayıda araştırma bulgularının sonuçları bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırıldığında şunlar ifade edilebilir: Baltacı (2017: s. 657), bir müdürün kültürel zekâsının girişimcilikle olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiş, okul müdürlerinin girişimcilik faaliyetlerine katılmaları için kültürel zekânın stratejik alternatifler sağlayacağına dikkat çekmiştir. Uğur (2019), örneklem grubunu öğretmenlerin oluşturmuş olduğu araştırmasında kültürel zekâ, kültürarası duyarlılık, empatik eğilim ve çokkültürlü eğitim tutumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, kültürel zekâ ve tükenmişlik arasında da negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Doğutaş (2019), öğretmen adaylarının kültürel zekâları ile saldırganlık



eğilimi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Türkiye’de eğitim dışındaki turizm (Dilek, 2014; Ersoy ve Ehtiyar, 2015), iletişim (Aksoy, 2015), işletme (Koyuncu, 2017) alanlarında yapılan araştırmaların sonuçları da kültürel zekânın farklılıkların yönetiminde başarı için önemli bir yeterlilik olduğu yönündedir. Livermore, Van Dyne ve Ang (2012: s. 19) çalışanlarının örgüte bağlı kalmasını ve örgütün rakiplerinden üstün olmasını isteyen ve en iyi yetenekleri örgüte çekmek isteyen yöneticiler ve ilgili tüm paydaşlar için kültürel zekânın kullanımının önemli olduğunu ileri sürmektedirler. Janssens ve Brett (2006: s. 146) alanyazın taramaya dayalı çalışmalarında kültürel zekânın farklılıklardan öğrenme, farklılıklardan kayanaklanan çatışmaları çözme ve karar vermeyi kolaylaştırma yönleriyle yönetime katkısını ifade etmişlerdir. Deng ve Gibson (2008), kültürel zekânın kültürler arası liderlik etkinliği için olmazsa olmaz bir koşul olduğunu iddia etmektedirler. Elenkov ve Manev (2009), yöneticilerin kültürel zekâsının kültürel olarak uygun hedefler belirlemelerine, liderlikte netliğe ulaşmalarına ve daha fazla örgütsel inovasyon uygulamalarına olanak sağlaması açısından farklılıkların yönetime katkı sunduğunu belirlemişlerdir. Çeşitli kültürel bağamlardan insanları ve projeleri etkili ve başarılı bir şekilde yönetmek için kültürel zekâ gereklidir. Bir liderin çok kültürlü bir bağlamda kültürel farkındalık, anlayış, farklı çalışanlar ve hedef kitleleriyle müzakere stratejileri, rekabet üstünlüğü ve iş geliştirme görevlerinden herhangi birini başarılı bir şekilde yerine getirme yeteneğine kültürel zekâ önemli ölçüde katkı sunmaktadır (Livermore, Van Dyne ve Ang, 2012: s.18). Kültürel olarak zeki olmak, doğru soruları sorma, doğru cevapları verme ve etnik köken, ırk, yaş, ekonomik geçmiş, cinsel yönelim ve işle ilgili çeşitli gruplardan insanlarla çalışma becerisini geliştirmektedir (Sawyers, 2020: s. 99).

Bu araştırmanın sonuçları ve alanyazında yukarıda ifade edilen araştırma sonuçları birlikte değerlendirildiğinde okul müdürlerinin kültürel zekâlarının kültürel geçmiş, etnik köken, eğitimsel geçmiş, mesleki tecrübe, yetenek vb. özelliklerden açısından farklı öğretmenlerin biraraya geldiği okullarda farklılıkların yönetiminin başarısı için önemli olduğunu ifade etmek mümkündür. Kültürel olarak farklı durumlarda etkili bir şekilde ilişki kurmanın bilgi, bilgiyi işleme, duyuşsal ve eylemsel bir bileşimi olarak tanımlanabilecek kültürel zekânın gelişiminin, farklılıklara karşı farkındalık, uyum, kapsayıcılık ve onlardan örgüt ve birey adına

yararlanma stratejilerine göre yönetim faaliyetlerinin planlanması olarak tanımlanabilecek farklılıkların yönetimine katkı sunacağı ifade edilebilir. Okul müdürlerinin kültürel zekâyla ilgili yetersizliklerinin ise farklılıkların yönetiminin başarısını olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

Kültürel zekâ alt boyutları ve farklılıkların yönetimi alt boyutları arasındaki ilişkiyle ilgili araştırma sonuçları tartışıldığında şunlar ifade edilebilir: Araştırmanın nicel sonuçları kültürel zekâ alt boyutlarının tümünün farklılıkların yönetiminde farklılıklara farkındalık alt boyutunun anlamlı yordayıcıları olduğunu göstermektedir. Ayrıca kültürel zekânın dört alt boyutu birlikte farklılıklara farkındalıktaki değişimin yüzde kırk altısını açıklamaktadır. Araştırmanın nitel sonuçlarına bakıldığında ise kültürel zekâ üstbilşin ve kültürel zekâ bilişin farklılıklara farkındalık alt boyutuna olumlu katkılar sunduğuna yönelik sonuçlar elde edilmiş; kültürel zekâ motivasyon ve kültürel zekâ davranışın farklılıklara farkındalık alt boyutuyla ilişkisi olduğuna yönelik herhangi bir sonuca rastlanmamıştır.

Araştırmanın nicel sonuçlarına göre kültürel zekâ biliş, farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklara farkındalığın anlamlı bir yordayıcısıdır. Benzer biçimde nitel araştırma bulguları da farklı kültürlerin iletişim, kültür ve çeşitli sosyal sistemlerinin bilgisine sahip olmakla ilgili olan kültürel zeka bilişin farklılıklara farkındalığı olumlu yönde etkilediği yönündedir. Yine araştırmanın nitel sonuçlarına göre farklılıklar hakkında kurum için yeterli bilgiye sahip olmayan okul müdürleri olası çatışmaları öngörmeye, önyargılarını değiştirmeye, saygılı olma vb. farkındalıkla ilgili konularda farklılıkların yönetiminde başarısız olmaktadır. Bu anlamda nitel ve nicel araştırma bulgularının birbiriyle örtüştüğü görülmektedir. Kültürel zekâ bilişin, farklılıklara farkındalığa olumlu katkı sunduğuna yönelik araştırma bulguları alanyazındaki diğer araştırma bulguları ile de desteklenmektedir (Nilsson ve Dan Truong, 2012; Livermore vd., 2012; Dilek, 2014; Ramis ve Krastina, 2010). Örneğin Livermore vd. (2012: s. 19), örgütlerde başarılı bir yönetim için iletişim tarzlarının, baskın dini inançların, cinsiyet rolünün, farklı ekonomik, ticari, yasal ve politik sistemler hakkında genel bilginin, farklı olana ilişkin temel ve rasyonel bir anlayış sağlayacağını vurgulamışlardır. Dilek (2014)'de benzer şekilde nicel araştırma yöntemlerine dayalı yürütmüş olduğu araştırmasında bireylerin

bilişsel kültürel zekâları arttıkça farklı perspektiflerden bakabilme becerilerinin arttığını belirtmiştir. Bilişsel kültürel zekâ, kültür bilgisiyle ilgilidir. Bireyi etkileyen kültür ve kültür bileşenlerinin bilgisi sosyal etkileşim kalıplarını şekillendiren ve bunlara neden olan sistemlerin daha iyi anlaşılmasını sağladığı (Ang, Van Dyne ve Tan, 2011: s.585) için de okul müdürlerinin kültürel bilgileri arttıkça farklılıklara farkındalık düzeyleri de artmış olabilir. Bu bilgiler ışığında kültürel zekâ bilişin, farklılıkların yönetiminde farklılıklara dikkati, özeni ve anlamlandırmayı sağlayacak farkındalık boyutuna veri sağlaması açısından önemli katkılar sunmuş olabileceği ifade edilebilir.

Araştırmanın nicel ve nitel bulgularına göre kültürel zekâ üstbiliş de farklılıklara farkındalık alt boyutunu olumlu yönde etkilemektedir. Benzer biçimde Elenkov ve Pimentel (2008: s. 297) de, üstbilişsel kültürel zekâları yüksek olan bireylerin farklı kültürel bağlam süreçlerini farketme, anlama ve yanlış anlaşılmalari belirlemede daha başarılı olduklarını tespit etmiştir. Nilsson ve Dan Truong, (2012) araştırmalarında yöneticinin üstbilişsel kültürel zekâsının farklılıklara saygı, sorunlara çözüm üretme, anlama ve açık fikirlilik gibi farkındalıkla yakından ilişkili özelliklere katkı sunduğunu belirlemişlerdir. Triandis (2006), kültürel zekâ üstbilişin önemli özelliklerinden birinin yeterli bilgi elde edilene kadar yargılamayı askıya alma alışkanlığı getirdiğini vurgulamıştır. Araştırmanın nitel verilerinin analiz sonuçlarında da kültürel zekâ üstbilişin, farklılıklara farkındalığı olumlu yönde etkilediğine yönelik bulgulara rastlanmıştır. Bu bilgilerden hareketle, okul müdürlerinin, farklılıkları tanıyana kadar yargılama yapmayarak, farklılıklar hakkındaki kendi bilgisinin farkında olarak, karşısındaki kişiyi yeterince tanımaya çalışarak ve farklı kültürel bağlam süreçlerini algılayarak; diğer bir deyişle kültürel zekâ üstbilişlerini daha iyi kullanarak, farklılıklara karşı daha iyi farkındalık gösterebilecekleri söylenebilir.

Araştırmanın nicel bulgularına göre kültürel zekâ motivasyon, farklılıklara farkındalık alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır. Ancak araştırmanın nitel veri analizlerinde ise motivasyonel kültürel zekânın farklılıklara farkındalık alt boyutuyla olumlu ya da olumsuz yönde bir etkileşiminin olduğu bulgusuna rastlanmamıştır. Alanyazında da kültürel zekâ motivasyonun farklılıklara farkındalıkla etkileşimiyle ilgili farklı araştırma sonuçları bulunmaktadır. Ang vd. (2010: s. 585), farklı olana

farkındalığın gelişmesi için öncelikle ona karşı ilgi ve enerjinin yoğunlaştırılması gerektiğinin altını çizerek kültürel zekâ motivasyona vurgu yaparken; Malek ve Budhwar (2013), üstbilişsel kültürel zekâ ve bilişsel kültürel zekânın birlikte farkındalık kültürel zekâsı olduğunu; motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın ise etkileşimsel (edimsel) kültürel zekâ olarak işlev gördüğünü ileri sürmüşlerdir. Araştırmanın nitel bulgularının elde edildiği çalışma grubu kültürel zekânın motivasyon boyutunu daha çok eylemsel sonuçlarla ilişkilendirmiş, farkındalığı ise daha çok zihinsel sonuçlarla ilişkilendirmiş olabilir. Ayrıca, kültürel zekâ motivasyonun farkındalıkla etkileşimiyle bu çalışmada ortaya çıkan nicel ve nitel bulguların örtüşmemesinin nedeni nicel ve nitel araştırmaların doğasından kaynaklanabilir. Araştırmanın nicel verilerinde kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi ilişkisi kullanılan araştırma ölçeklerinin sınırları dahilinde değerlendirilmiştir. Nitel araştırmalarda ise fenomenler bireyin onlara yüklediği anlamlar bağlamında ayrıntılı olarak ele alınmaktadır (Altunışık vd., 2010: s. 302). Bu araştırmanın nitel verilerinin elde edilmiş olduğu çalışma grubu, görüşmelerde farklılıklara farkındalığı, Malek ve Budha (2013)'nın da belirttiği gibi kültürel bilgi ve bu kültürel bilginin oluşturduğu zihinsel süreçler bağlamında ele almış olabilirler ve eylemsel bir süreç olarak gördükleri için kültürel zekâ motivasyon ile etkileşim göstermeyeceğini düşünmüş olabilirler. Karma yöntem araştırmanın amaçlarından biri de görüş çeşitliliğini çoğaltarak farklı bakış açılarının ortaya çıkarılmasını sağlamaktır. Ayrıca farklı yöntemler, farklı bilgi üretirler (Clark ve Ivankova, 2018: s.91). Bu nedenle nitel ve nicel bulguların bu bağlamda farklı bilgi ve farklı görüşleri de ortaya çıkarmış olabileceği ifade edilebilir.

Kültürel zekâ davranış ve farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklara farkındalık arasındaki etkileşimde ise araştırmanın nicel bulgularına göre kültürel zekâ davranış, farklılıklara farkındalık alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır. Ancak araştırmanın nitel veri analizlerinde, kültürel zekâ davranışın farklılıklara farkındalık alt boyutuyla olumlu ya da olumsuz yönde bir etkileşiminin olduğu bulgusuna rastlanmamıştır. Alanyazına bakıldığında ise kültürel zekâ davranış ve farklılıklara farkındalık arasında etkileşim bulunduğu yönünde araştırma örneklerine de rastlanmaktadır (Early ve Peterson, 2004; Molinsky, 2007). Farkındalık, kişinin kendisinin ve başkalarının kafasının içinde neler olup bittiğini dikkatlice

gözlemlemek, farklı bir kültürel bağlamı anlamlandırabilmek (Van Dyne, Ang ve Livermore, 2010: s. 136-137) olarak ele alındığında daha çok zihinsel süreçlerle ilgili olarak görünmektedir. Farkındalığı, bir kişinin davranışsal niyetlerine ve eylemlerine katkıda bulunan özellikleri anlamak için temel teşkil eden zihinsel bir özellik olarak düşündüğümüzde bu araştırmanın nitel çalışma grubu da eyleme dönük olan kültürel zekâ davranış ile daha çok zihinsel süreçlerle ilgili gibi görünen farklılıklara farkındalık arasında bir bağ kuramamış olabilirler. Nitel araştırmalarda fenomenlerin, bireyin onlara yüklediği anlamlar bağlamında irdelendiği (Altunışık vd., 2010: s.302) dikkate alındığında, araştırma grubunun bu iki olgu arasındaki etkileşime fazla anlam yüklememiş olabilecekleri de ifade edilebilir.

Kültürel zekâ alt boyutları ve farklılıkları kapsama alt boyutu arasındaki ilişkiyle ilgili araştırma bulguları tartışıldığında ise şunlar söylenebilir: Araştırmanın nicel sonuçları kültürel zekâ alt boyutlarının tümünün farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıkları kapsamanın anlamlı yordayıcıları olduğunu göstermektedir. Ayrıca kültürel zekâ alt boyutları birlikte farklılıkları kapsama alt boyutundaki değişimin yüzde kırk sekizini açıklamaktadır. Araştırmanın nitel bulgularında da kültürel zekâ alt boyutlarının tümünün, farklılıkları kapsama alt boyutu ile etkileşim içinde olduğuna, farklılıkları kapsayıcılığı olumlu yönde etkilediğine ve katkı sunduğuna yönelik ifadeler elde edilmiş, olumsuz ya da nötr herhangi bir ilişki ifadesine rastlanmamıştır. Bu bağlamda araştırmanın nicel ve nitel sonuçlarının örtüştüğü ifade edebilir:

Araştırmanın nicel bulgularına göre kültürel zekâ biliş, farklılıkları kapsamanın anlamlı bir yordayıcısıdır. Benzer biçimde nitel araştırma bulguları da, etkileşim içinde bulunan kişilerin farklılıklarının bilgisine sahip olmanın farklılıkların yönetiminde, güven telkin etme, ulaşılabilir olma, dahil etme vb. farklılıkları kapsayıcılıkla ilgili göstergeleri olumlu yönde etkilediğini kanıtlar niteliktedir. Alanyazındaki çalışmalar da kültürel zekânın bilgiye dayalı yönün farklılıkları kapsayıcılığı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Janssens ve Brett, 2006; Chenari, Rafati ve Dehbasi, 2017; Yang, 2012). Janssens ve Brett (2006: s. 145), kültürel açıdan farklı bir ortamda etkili olmak için diğer kültürler hakkında bilgi sahibi olmanın önemli olduğuna dikkat çekerek kültürel zekâ bilişin, farklı

kültürlerden insanlarla daha iyi ilişkiler kurmak için bireyler arasındaki farklılıklardan kaynaklanan anlayış boşluğunu doldurarak güvenli bir ortamın yaratılmasına katkı sağlayabileceğini belirlemişlerdir. Kendilerini baskın kültürün dışında hisseden bireyler kendilerini açıklama konusunda suskun ve de korkak davranabilirler. Kültürel zekâ biliş yabancı kültürün temel inançları, gelenekleri ve tabuları hakkında bilgi sahibi olmak anlamına da geldiği için (Earley ve Mosakowsky, 2004: s. 144), karşıdaki kişiye onun hassas noktalarını bildiğini hissettirerek daha güvenilir ve kapsayıcı bir ortamın oluşmasına neden olabilir. Ayrıca, okul yöneticileri diğer kültürleri bildiklerinde, bu sadece ufuklarını değil, kişisel düzeyde iletişim ve etkileşimdeki kişilerarası becerilerini de arttırmaktadır (Chenari, Rafati ve Dehbasi, 2017: s. 171). Elkhoully ve Gamaleldin (2012), uluslararası bir firmada çalışanların bilişsel kültürel zekâları ve çatışma stilleri arasındaki ilişkiyi araştırarak kültürel zekâ ve çatışma arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma, bilişsel kültürel zekâ seviyesi ne kadar yüksek olursa, yöneticilerin baskıcı bir çatışma yönetimi tarzı kullanma olasılığının o kadar düşük olduğunu ileri sürmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda, bireyin karşısındaki kişiler hakkında doğru ve geçerli bilgilere sahip oldukça baskıcı bir çatışma yönetimi tarzından vazgeçebileceği, daha demokratik ve güvenli ortam sunma potansiyeline sahip olabileceği söylenebilir. Okul müdürlerinin farklı kültürler hakkındaki bilgisi, iletişim ve etkileşimde karşı tarafa tanındığını, bilindiğini, değer verildiğini hissettirerek güven duymasını ve kendini rahatça ifade etmesini sağlıyor olabilir. Bilgi, çatışmaların yapıcı bir şekilde çözülmesi, güvenli ve kapsayıcı bir okul ortamı oluşturmak için yapılması gerekenlere veri sağlıyor olabilir.

Araştırmanın nicel bulgularına göre kültürel zekâ üstbiliş, farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıkları kapsamanın anlamlı bir yordayıcısıdır. Benzer biçimde nitel araştırma bulguları da kültürel zekâ üstbilişin yetersizliğinin okul içindeki kapsayıcılığı olumsuz yönde etkilediğini, yüksek üstbilişsel zekanın ise güven verici kapsayıcı bir okul ortamı için önemli olduğunu göstermektedir. Araştırma bulguları alanyazındaki diğer araştırma bulguları ile de örtüşmektedir. Örneğin Azevedo (2018: s. 53), üstbilişsel kültürel zekânın, kişilerarası etkileşimleri olumsuz yönde etkileyen sosyal kategorilendirme (bireyleri grup içine veya grup dışına ait olarak sınıflandırmak) süreçlerini zayıflatmadaki rolünü belirlemiş,

böylelikle tarafların birbirine güven duygusunun arttığına, kimsenin kendini dışarda hissetmemesini sağlamada önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Chen ve Lin (2013), üst bilişsel kültürel zekânın önemli ölçüde doğrudan ve dolaylı etkileri nedeniyle bilgi paylaşımını kolaylaştıran en etkili faktör olarak görüldüğünü tespit etmişler; bilgi paylaşımının karşı tarafta kendine değer verildiği, eşit davranıldığı, saygı duyulduğu ve dışlanmadığı duygularını yarattığını ileri sürmektedirler. Ndiang'ı (2013: s. 13) farklılıkların yönetilebilmesi için farklı kültürel geçmişleri olan kişilere yönelik planlı ve programlı tutum, inanç ve davranış sisteminin geliştirilmesini ve gerektiğinde bunların değişmesinin önemini belirterek, üstbilişsel kültürel zekâ ile ilgili yakından ilgili olabilecek yeterliliklere dikkat çekmektedir. Araştırmacı, bu sayade örgüt içindeki tüm bireyleri kapsayıcı ve değer verici bir ortam yaratılabileceğini belirtmiştir. Aydın (2019: s. 1), yöneticiler tarafından öğretmenlerin görüşleri dikkate alındığında, takdir edildiklerinde, sorunları dinlendiğinde ve çözüme kavuşturma çabasına girildiğinde öğretmenlerin okullarına aidiyet duygusunun gelişeceğini ifade etmektedir. Burada ifade edilen sorun çözüme, takdir etme, dikkate alma becerileri üstbilişsel kültürel zekâ ile yakından ilgili görünmektedir. Bu anlamda üstbilişsel kültürel zekânın karşı tarafta değer görülme duygusunu arttırma potansiyeli ile aidiyetin gelişmesine katkı sunarak kapsayıcılığı arttırabileceği ifade edilebilir. Alanyazın ve bu araştırma bulguları birlikte ele alındığında okul müdürleri önyargısız, erken yargılama yapmadan, çözüm odaklı, paylaşımcı özelliklerle üstbilişsel kültürel zekâyı sergileyerek öğretmenlerin kendilerini önemli, saygın ve değerli hissetmelerini sağlayabilirler. Ayrıca okul müdürlerinin farklılıklara yönelik stratejik girişimleri, öğretmenlerin kendi varlıklarını rahatça ortaya koymalarını da cesaretlendiriyor olabilir. Bu da öğretmenlerin dahil olma ve katılma davranışını destekliyor olabilir. Kapsayıcılığı arttırmak suretiyle kültürel zekâ üstbilişin farklılıkların yönetimine bu bağlamda da önemli katkılar sunmuş olabileceği ifade edilebilir.

Araştırmanın nicel bulgularına göre kültürel zekâ motivasyon, farklılıkların yönetimi alt boyutlarında farklılıkları kapsamanın anlamlı bir yordayıcısıdır. Benzer biçimde nitel araştırma bulguları da kültürel zekâ motivasyonun farklılıkları kapsayıcılığı olumlu yönde etkilediğine işaret etmektedir. Motivasyonel kültürel zekâ yeni kültürel ortamlardaki çabayı, enerjiyi, özgüveni ve girişkenliği tetiklediği için

(Ang vd., 2010: s. 585) okul müdürlerinin farklılıkları kapsayıcı uygulama ve girişimlerine katkı sunmuş olabilir. Araştırmanın nitel bulguları da okul müdürünün farklılıklarla sosyalleşmekten çekinmemesinin ve iletişime istekli olmasının öğretmenler tarafından ulaşılabilir ve güvenilir bir müdür olduğu algısını yaratarak farklılıkların yönetimine katkı sağladığını göstermektedir. Ayrıca araştırmanın nitel bulguları; farklılıklara yönelik girişimlerde cesur olmayan, ilgisiz ve aşırı statükocu bir okul müdürünün öğretmenlerin çekimser, ortamlara dahil olamayan ve iletişimden sakınan bir tavır almalarına neden olduğunu göstermektedir. Alanyazındaki araştırma bulgularına bakıldığında, Dillon ve Bourke (2016: s. 15), çalışmalarında motivasyonel kültürel zekâsı yüksek olan liderlerin kültürel anlayışlarını derinleştirmek ve aşına olmadıkları bir ortamda çalışma deneyiminden birşeyler öğrenme merakının, onları kültürel farklılıklara değer vermeye, insanların diğer kültürleri kendilerinininkinden aşağı görmelerine neden olan etnosantrik eğilimlere meydan okumalarına ve farklı geçmişlere sahip insanlarla daha güçlü bağlar kurmalarına yol açarak kapsayıcılıklarını arttırdığına dikkat çekmektedirler. Davidson (2003), çevredeki farklılıkları daha fazla yaratmak için heyecan verici zorluklarla karşılaşmaya istekli olmanın farklılıklara değer verme ve farklılıklardan kaynaklanan sorunların çözümünde önemli olduğunu belirtmiştir. Aktepe ve Buluç (2014: s. 242), araştırmalarında okul müdürlerinin mevzuat dışında bir eylem yapma korkusunun onların hareket alanlarını daralttığına dikkat çekmektedir. Bu bağlamda inisiyatif alma konusunda onları olumsuz etkileyen bu durum, farklı fikir, kişi ya da ürünü okula dahil etme konusundaki hareket alanlarını da daraltabilir. Bunun ise kendini diğer kültürlerle kaptırma arzusu ve farklı olanla etkileşimde sınırlarını zorlama olan motivasyonel kültürel zekâ (Solomon ve Steyn, 2017: s.4) ile üstesinden gelinebileceği ifade edilebilir.

Araştırmanın nicel sonuçlarına göre, farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıkları kapsamanın diğer bir anlamlı yordayıcısı ise kültürel zekâ davranış alt boyutudur. Araştırmanın nitel bulguları da okul müdürünün uygun sözlü ve sözsüz davranışlarının karşı tarafta anlaşıldığı ve kabul edildiği algısını yarattığı, kişinin okula farklılıklarıyla katkıda bulunmasını ve okulun bir parçası olduğu hissini vermeyi sağladığı yönündedir. Alanyazındaki çalışmalara bakıldığında, Molinsky (2007), yeni kültürel ortamlara başarılı bir şekilde uyum sağlamak için bireyin belirli



davranışların repertuarına sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Rocksthul ve Ng (2008)'in araştırma sonuçları da uygun davranışların, etkileşimde bulunulan karşı tarafın kendini grup dışı sınıflandırmaya yol açabilecek belirgin kültürel farklılıklar hakkındaki algılarını zayıflatmasının muhtemel olduğunu bulgulamışlardır. O'Brien (2019: s. 34), araştırmasında yöneticinin, cinsiyet, yaş, din gibi farklılıkları da kapsayacak şekilde nereden geldiklerine bakılmaksızın herkese aynı düzeyde sözlü ve sözsüz saygılı, tutarlı ve uygun davranışlarının, araştırma katılımcıları tarafından olumlu bir şekilde deneyimlendiğini ve bu durumun da yöneticinin güvenilirliğini arttırarak kapsayıcılığa katkı sunduğunu belirlemiştir. Dillon ve Bourke (2016: s. 15) farklı dilleri bilmenin yöneticinin kapsayıcı liderlik özelliklerine katkı sunduğunu ifade etmektedir. Alanyazın ve bu araştırma bulguları birlikte ele alındığında; okul müdürlerinin farklı kültürlere uygun sözel ve sözsüz davranış repertuarlarını çeşitlendirerek ve koşullara göre kendilerini uyarlayarak daha fazla öğretmene ulaşabileceği, onlarda daha fazla güven duygusu oluşturabileceği ve onların kendilerini grup dışı üyeler olarak nitelendirmesini zayıflatabileceği ifade edilebilir.

Kültürel zekâ alt boyutları ve farklılıklara uyum alt boyutu arasındaki ilişkiyle ilgili araştırma bulguları tartışıldığında şunlar ifade edilebilir: Araştırmanın nicel sonuçları kültürel zekâ alt boyutlarının tümünün farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklara uyumun anlamlı yordayıcıları olduğunu göstermektedir. Ayrıca kültürel zekâ alt boyutları birlikte farklılıklara uyum alt boyutundaki değişimin yüzde altmış yedisini açıklamaktadır. Araştırmanın nitel bulgularında da kültürel zekâ alt boyutlarının tümünün, farklılıklara uyum ile etkileşim içinde olduğuna, farklılıklara uyumu olumlu yönde etkilediğine yönelik bulgular elde edilmiş, olumsuz ya da nötr herhangi bir ilişki ifadesine rastlanmamıştır. Bu bağlamda araştırmanın nicel ve nitel sonuçlarının örtüştüğü ifade edebilir. Kültürel zekâ alt boyutlarının farklılıklara uyum alt boyutuyla ilişkisi tartışıldığında şunlar ifade edilebilir:

Araştırmanın nitel ve nicel sonuçlarının her ikisine göre de kültürel zekâ üstbiliş ve farklılıklara uyum arasında ilişki bulunmaktadır. Alanyazın incelendiğinde de kültürel zekâ üstbilişin farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklara uyuma olumlu katkı sağladığıyla ilgili araştırma bulguları (Early ve Ang, 2003; Triandis, 2006; D. Thomas ve Inkson, 2004; Nilsson ve Dan Truong, 2012;

Yordanova, 2011) mevcuttur. Kültürel açıdan zeki bireyler, bireyler arasında farklılıkların olduğunu anlarken, etkileşimlerini bu farklılıklarla ilişkili stereotiplere dayandırma eğilimini askıya alarak ayarlayabilmektedirler (D. Thomas ve Inkson, 2004; Triandis, 2006). Bunun yerine, bilgi, gözlem, dikkat ve deneyimlerini kültürel olarak farklı bireylerle daha etkili ve uyumlu bir şekilde etkileşime girmelerini sağlayan davranış kalıpları oluşturmak için kullanırlar (Earley ve Ang, 2003). Kimi zaman yeni kültürleri anlamak için, insanların nasıl ve neden bu şekilde davrandıklarına dair önceden var olan kavramsallaştırmalardan vazgeçmek gerekebilir. Kişinin kendine ve başkalarına ilişkin kavramlarını yeniden formüle edebilmesi gerekir. Bu kültürel zekâ üstbilîşe işaret etmektedir (Early ve Peterson: 2004: s. 106). Harrison ve Brower (2011) araştırmalarında, psikolojik uyumu ve dayanıklılığı olumlu yönde etkileyerek farklılıkların olduğu bir çevreye daha iyi uyum sağlayan biri için kültürel zekânın zihinsel yönünün önemli olduğunu belirlemişlerdir. Yordanova (2011), araştırmasında kültürel zekâsı yüksek olan bir yöneticinin, kültürel olarak benzersiz veya evrensel olan bir davranışı ayırt etme bilgisine sahip olduğu için; iletişim sürecini kolaylaştırma sürecinde diğer kişinin itibarına zarar vermeden davranışını başarılı bir şekilde taklit edebileceğini belirlemiştir. Alanyazın ve bu araştırmanın da bulgularına dayanarak; kişinin farklı olana ilişkin zihinsel şemasını düzenleyebilmesinin, farklılıklar tarafından karakterize edilen durumlar hakkında öngörülerde bulunabilmesinin ve yargılamayı gerekli bilgi elde edene kadar askıya alabilmesinin; diğer bir deyişle kültürel zeka üstbilîş yeterliliklerinin farklılıklara davranışsal, bilişsel ve duyuşsal uyum için önemli olduğu söylenebilir.

Kültürel zekâ bilîş ve farklılıklara uyum arasında nitel ve nicel araştırma bulgularının her ikisi de ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle okul yöneticilerinin farklı kültürlerin değerlerinin ve sistemlerinin bilgisine sahip olması onların farklılıklara bilişsel, davranışsal ve duyuşsal uyumunu kolaylaştırmaktadır. Konuyla ilgili alanyazında yer alan araştırmalara bakıldığında yüksek bilişsel kültürel zekâyâ sahip olan kişiler, farklı kültürler hakkındaki bilgileri sayesinde farklı toplumlardan insanlarla etkileşime girdiklerinde daha az şaşırıldıkları ve belirsizlik yaşadıkları için uyum süreçleri de hızlı ve kolay olabilmektedir (Ang, Van Dyne ve dğ., 2011: s. 585). Ang vd. (2007), araştırmalarında kültürel zekânın zengin kültürel

bilgi şemaları gibi bilişsel yönünün farklı kültürel bağlamlara duygusal uyum ile pozitif yönde ilişkide olduğunu belirlemişlerdir. Yüksek bilişsel kültürel zekâya sahip bireyler kültürel benzerlikleri ve farklılıkları bildikleri için (Livermore, 2011: s. 4), farklı kültürlerden insanlarla daha uyumlu etkileşim kurabilmektedirler (Ang ve Van Dyne 2008: s. 6). Ersoy (2014), bilişsel kültürel zekâ ile ilgili iletişim becerileri çeşitliliğinin sadece farklı olanı anlamak için değil, aynı zamanda farklı kültürel bağlamlara uyum sağlamanın da önemli bir yolu olduğunu, özellikle dile özgü bilişsel becerilerin eksikliğinin çatışmaya neden olabileceğine dikkat çekmektedir. Bu durumun da farklılıklara uyumu olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir. Alanyazın ve bu araştırmanın da bulgularına dayanarak okul yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâ yeterliliklerinin onların farklılıklara uyumunu olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir.

Kültürel zekâ motivasyon ve farklılıklara uyum arasında nitel ve nicel araştırma bulgularının her ikisi de ilişki olduğunu göstermektedir. Ang vd., (2007) kültürlerarası durumlar stresli olduğunda bile enerjiyi verimli bir şekilde kanalize etme motivasyonel yeteneğinin kültürel uyum ve iyi olma bileşenleriyle pozitif yönlü ilişkili olduğunu bulmuştur. Çetin (2014), yapmış olduğu araştırmada kültürel zekâ motivasyonu yüksek olan bireylerin farklı kültürlere uyum sağlamada daha başarılı olduklarını, farklılıklarla karşılaştıklarında uyum sağlamada sorun yaşamadıkları sonucuna ulaşmıştır. Dilek (2014), nicel araştırma yöntemlerine dayalı olarak yürütmüş olduğu araştırmasında yöneticilerin kültürel zekâ motivasyonlarının onların farklı kültürlere uyumunu güçlendirmede önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Kültürler arası etkileşimlere sıklıkla eşlik eden zorluklar ve çatışmaların üstesinden gelmek için özgüvene sahip olmak, sorumluluk almak ve kültürlerarası zorluklara devam etme niyeti kültürel zekâ motivasyonu (Van Dyne vd., 2010: s. 132) gerektirmektedir. Bu nedenle farklılıklara uyum sağlayana kadar bireyin enerji, özgüven, kararlılık ve ilgisinin gerekli olduğu söylenebilir. Şahin ve Gürbüz (2014: s. 405) araştırmalarında yüksek motivasyonel kültürel zekâ yetkinliğine sahip bireylerin, yeni bir ortamda daha uyarlanabilir davranışlar sergilediğini bulmuşlar; bu bireylerin alışılmadık kültürel bağlamlardan ve farklı kültürlerden insanlarla etkileşime girmekten hoşlandıklarına vurgu yaparak, kültürlerarası zorluklar ve belirsizliklerle karşı karşıya kaldıklarında, ısrarcı olarak uygun bir anlayış

oluşturmak için büyük çaba harcadıklarını ifade etmişlerdir. Bu bilgiler ışığında farklı kültürlere ilgi ve özgüven olan kültürel zekâ motivasyonun artmasının okul müdürlerinin farklılıklara davranışsal, bilişsel ve duyuşsal uyumunu da olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Araştırmanın nitel bulguları da farklılıklar karşısında ilgisiz kalmamanın, farklı kültürel ortamların ve girişimlerin belirsizliğiyle ve çevrenin baskısıyla başa çıkabilme enerjisi ve öz yeterliliğinin okul müdürlerinin farklılıklarla etkileşimini ve farklılıklara yönelik girişimlere uyumunu olumlu yönde etkilediği yönündedir. Ayrıca bu araştırmanın nitel bulgularında pek çok okul müdürünün farklılıklara uyum sağlayamamasının, onların içine girememesinin nedenleri olarak, mevzuat dışına çıkma korkusunun, amirleri ve çevre tarafından dışlanma korkusunun olduğu görülmüştür. Bu noktada kültürel zekâ motivasyonun farklılıklara bilişsel, duyuşsal ve davranışsal uyum için enerji ve özgüven sunabileceğinin altı çizilebilir.

Kültürel zekâ davranış ve farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklara uyum arasında nitel ve nicel araştırma bulgularının her ikisi de etkileşim olduğunu göstermektedir. Araştırma bulgularına göre farklı kültürlere yönelik sözel ve sözsüz davranış becerilerini kapsayan kültürel zekâ davranış, farklılıklara bilişsel, davranışsal ve duyuşsal uyuma olumlu yönde katkılar sunmaktadır. Benzer biçimde alanyazındaki araştırmaya bulguları da davranışsal kültürel zekânın farklılıklara uyumu arttırdığı ve aralarında ilişki olduğu yönündedir (Ramalu, Chuach ve Rose, 2011; Ang, vd., 2007; Şahin ve Gürbüz, 2014). Ang, vd. (2007), kültürel açıdan uygun ve esnek eylemler sergileme yeteneğinin, gerçek deneyimlerle başa çıkmak için özellikle önemli olduğunu ve kültürel zekâ davranışın farklılıklara uyumu olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Kültürlerarası ortamların talepleri, herhangi birinin çeşitli kültürlerin tüm görgü kurallarına ve yapılması/yapılmaması gerekenlere hakim olmasını imkansız hale getirmekle birlikte, bireylerin farklı kültürlerle etkileşimde bulunurken belirli davranışları değiştirmeleri gerektiği söylenebilir. Davranışsal kültürel zekâ, bu esnekliğin nasıl geliştirileceğini keşfetmenin bir yolunu sağladığı için (Ang, vd., 2010: s. 585), farklılıkların yönetiminde farklılıklara uyum alt boyutuna önemli katkılar sunuyor olabilir. Nosratabadi, Bahrami, Palouzian ve Mosavi (2020), kültürel zekâ davranış açısından güçlü becerilere sahip olmanın hem örgüt içi yönlerin başarılı yönetilmesine hem de toplum ve diğer paydaşlarla uyumlu ilişkiler kurmasına olanak sağladığını belirtmektedirler. Alanyazın ve bu

araştırmanın da bulgularına dayanarak okul yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâ yeterliliklerinin onların farklılıklara uyumunu olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir

Farklılıkların yönetimi alt boyutlarından farklılıklardan faydalanma alt boyutunun kültürel zekâ alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde şunlar ifade edilebilir: Araştırmanın nicel sonuçlarına göre kültürel zekâ alt boyutlarının dördü birlikte farklılıklardan faydalanmadaki değişimin yüzde yirmisini açıklamaktadır. Ayrıca araştırmanın nicel bulgularına göre sadece kültürel zekâ üstbilis farklılıklardan faydalanma alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır. Ancak araştırmanın nitel sonuçları, kültürel zekâ alt boyutlarının tümünün farklılıklardan faydalanma alt boyutu ile olumlu yönde ilişki içinde olduğu sonucunu göstermektedir. Nicel ve nitel araştırma sonuçlarının bu bağlamda kısmen birbiriyle örtüştüğü ifade edilebilir. Bu araştırmanın nitel ve nicel araştırma bulgularının farklılıklardan faydalanma alt boyutu için ortak bulgusu; farklılıklardan fayda sağlanmasında liderin dikkat, gözlem, planlama ve değerlendirme becerilerinin bileşimi olan kültürel zekâ üstbilisinin önemli olduğudur. Üstbilisel kültürel zekâ, farklı kültürel ortamlardaki insanlar ve durumlar hakkında aktif düşünmeyi teşvik eder ve bireyleri stratejilerini uyarlamaya ve gözden geçirmeye yönlendirir. Böylece üstbilisel kültürel zekâsı yüksek olan bireyler kültürel olarak daha uygun olurlar ve kültürler arası karşılaşmalarda istenen sonuçları elde etme olasılıkları daha yüksektir (Ang, Van Dyne ve Tan, 2011: s. 584). Bu bağlamda kültürel zekâ üstbilis, farklılıklardan istenen ve beklenen faydaların alınmasında stratejik girişimlerin yapılmasını sağlıyor olabilir. Maltbia ve Power ( 2009: s. 29) araştırmalarında bireyin mevcut gömülü kültürel deneyim repartuarında var olanları ortaya çıkarabilmesi, yenileriyle değiştirebilmesi, onlardan amaçları doğrultusunda yararlanabilmesi için kasıtlı, amaçlı ve sonuca yönelik stratejik öğrenme süreçlerinin önemli olduğunu ifade ederek üstbilisel kültürel zekânın farklılıklardan faydalanmaya katkısına dikkat çekmektedirler. Benzer biçimde Davidson (2003: s. 4), farklılıklardan faydalanılabilmesi için farklılıkları anlama, görme ve değer verme süreçlerinin bir örgüt içinde stratejik bir politika haline getirilmesi gerektiğini vurgulayarak üst bilisel kültürel zekânın önemini vurgulamaktadır. Üstbilisel zihinsel süreçleri kullanabilen kişiler farklılıklar ve kültürlerarası durumlarda zihinsel süreçlerini (farkındalık, izleme, planlama, gözden geçirme) kontrol edebilirler. Düşünce

süreçlerini kontrol edebilmek, farklı kültürel durumlarda önceki varsayımlara katı bir şekilde bağlanmak yerine yeni sezgisel kurallar, yöntemler ve stratejiler geliştirmeyi sağladığı için üstbilişsel kültürel zekâları yüksek kişilerin kültürlerarası karşılaşmalardan fayda elde etme olasılıkları da artmaktadır (Ang ve Van Dyne; 2008: s. 6). Bilgi işleme kuramına göre farklı algı, bilgi, beceri ve özellikler gibi uyarıcılardan nasıl yeni bir bakış açısının ortaya çıkarılacağı ve yararlanılacağı bilinçli bir zihinsel süreci gerektirmektedir (Mannix ve Neale, 2005: s. 42). Bu nedenle bireyin kendi öğrenme süreçlerinin farkında olarak farklılıklardan kendisi ve örgüt adına yarar sağlayabilmesi için bilinçli zihinsel işlemlerin gerekliliği ifade edilebilir. Ancak bununla birlikte alanyazında kültürel zekânın tüm alt boyutlarının farklılıklardan faydalanma ile olumlu yönde ilişki içinde olduğuna yönelik araştırma sonuçları da (Stokes, 2013; Flaherty, 2008; Nosratabadi, Bahrami, Palouzian ve Mosavi, 2020) mevcuttur. Örneğin Stokes (2013: s. 37), yönetimde grup üyelerinden en etkili faydanın alınabilmesi için yöneticinin entelektüel kapasitesinin, farklı bireylerle etkileşim kurabilmesinin, onları içsel olarak motive edebilme, kendisini de motive edebilme ve etkileyici davranışlar sergileyebilmesinin önemini vurgulayarak; grup üyelerinden verim alınabilmesi için kültürel zekânın tüm boyutlarının anlamlı katkısını savunmaktadır. Flaherty (2008: s. 202)'de bir kişinin kültürel karşılaşmalardan fayda sağlayabilmesi için kültürel zekânının tüm bileşenlerinin önemli olduğunu ileri sürmektedir. Maltbia ve Power (2009 s. 29), farklılıklardan yararlanmanın organik olarak gerçekleşmeyeceğini, liderlerin ve örgütün her seviyesindeki kritik birey kitlesinin doğrudan ve kasıtlı çok yönlü katılımını gerektirdiğini; bunun için de liderin uygun davranış ve özgüvenli girişimlerine ihtiyaç bulunduğunu ileri sürerek kültürel zekanın zihinsel, davranışsal ve motivasyonel bileşenlerinin önemine vurgu yapmaktadırlar. Dilek (2014), araştırmasında, davranışsal kültürel zekanın farklı fikir ve özelliklerden yararlanma becerilerini arttırdığını belirtmiştir. Okullar, bilgi, deneyim ve uzmanlık açısından farklı bireylerin olduğu örgütlerdir. Deneyim, uzmanlık ve bilgisel çeşitlilik bir sorunu çözmek için yeni bilgiler sağlar ve ekiplerin yeni ürünler yaratmasına yardımcı olur (Dogra ve Dixit, 2010: s. 8). Okul içindeki deneyim, uzmanlık, kültür açısından farklı bireylerin bilgisine sahip olmadan bir sorun ya da girişim için kimlerden hangi noktada yararlanılabileceğinin de bilinemeyeceği, söylenebilir. Bu ise bilişsel kültürel zekâyâ işaret etmektedir. Gerçekleştirilen araştırmanın nitel

bulguları da okul içindeki öğretmenlerin özelliklerine yönelik bilgiye sahip olan bir yöneticinin, bilgiyi okul için ürüne ve fırsata çevirebileceğini, farklılıkları tanıyarak onlardan nasıl, nerede ve ne amaçla yararlanabileceğini keşfedebileceğini göstermektedir. Nosratabadi, Bahrami, Palouzian ve Mosavi (2020: s. 5) araştırmalarında örgütün insan faktöründen etkin bir şekilde yararlanılabilmesi için kültürel zekâ motivasyonun önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Kültürel zekânın yüksek motivasyon bileşenine sahip kişiler, kültürlerarası etkileşimlerden faydalanma açısından başarılıdır. Bu bireyler, başkalarının farklı bakış açılarıyla, alışılmadık durumlarla ve belirsizlikle başa çıkabileceklerine dair güçlü bir algıya sahip (Early ve Peterson, 2004: s. 106) oldukları için kolay kolay pes etmeyeceklerinden farklı fikir ve ürünlerin ortaya çıkması konusunda daha cesur ve istikrarlı olabilirler. Bu araştırmanın nitel bulgularında okul müdürlerinin farklılıklardan faydalanamamasının nedenleri arasında ana akım kültürün ve mevzuatın dışına çıkma korkusunun ve inisiyatif alamamanın olduğu bulunmuştur. Genelin dışına çıkamama, inisiyatif alamama ve özgüven eksikliğine ilişkin bu göstergeler kültürel zekâ motivasyon ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda kültürel zekâ motivasyonun farklılıklardan fayda sağlanabilmesi için gerekli olduğu söylenebilir. Bu araştırmanın nicel bulgularında ortaya çıkan farklılıklardan faydalanma alt boyutuna üstbilişsel kültürel zekânın katkısı yadsınmamakla birlikte, araştırmanın nitel bulguları ve alanyazın birlikte değerlendirildiğinde kültürel zekânın tüm alt boyutlarının farklılıklardan faydalanma alt boyutuna olumlu yönde katkı sunduğu söylenebilir. Öğrenmede üstbilişsel beceriler önemlidir ancak öğrenme düşünme, duygusal ve davranışsal boyutlarla da bütünseldir (Pietersen, 2002: s. 4). Bu bağlamda okul yöneticisinin, öğretmenlerin doğrudan ve kasıtlı katılımını sağlayarak onlardan fayda sağlayabilmesi için onlarla ilgili kültürel bilgisinin, bilgiyi işleme becerilerinin, etkileşime girme motivasyonunun ve uyumlu davranışlarının olması gerektiği söylenebilir.

Araştırmanın nicel boyutunda motivasyonel, bilişsel ve davranışsal kültürel zekânın farklılıkların yönetimi alt boyutlarından fayda boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki çıkmamasının nedeni kültürel zekâ alt boyutlarının birbirleriyle ilişkili ancak birbirinden bağımsız olmasından (İlhan ve Çetin, 2014) kaynaklanabilir. Kültürel zekâ ölçeğinin yazarları genel bir kültürel zekâ değeri hesaplamak yerine tek tek dört

faktörün değerlerine ve bunların öncüllerine ve sonuçlarına bakmayı önermişlerdir (Eraly ve Ang, 2003). Araştırmanın nicel ve nitel bulgularının birbiriyle kısmen örtüşmesinin diğer bir nedeni nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin doğasının farklı özellikleri olabilir. Nitel araştırmalar ifade edilmesi zor olan olay ve olgular hakkında doğal ortamlarında (araştırmacı tarafından manipüle edilemeyen) derinlemesine bilgi sağlamaktadırlar (Büyüköztürk vd., 2012: s. 234). Nicel araştırmaların da zayıf yönleri şudur ki; insanların ve toplumların birçok önemli özelliğini, örneğin sayılara anlamlı bir şekilde indirgenemeyen, insanların yaşadığı yerel bağlama atıfta bulunulmadan yeterince anlaşılabilen kimlikleri, algıları ve inançları ortaya çıkarmadaki sınırlılığıdır (Dudwick, Kuehnast, Jones ve Woolcock, 2006: s. 3). Nitel yöntemler, araştırmacıların çeşitli insan gruplarının görüşlerini keşfetmelerine olanak tanır ve bir toplum içindeki farklı bakış açılarını ortaya çıkarmaya yardımcı olur (Choy, 2014: s. 102). Örgütsel ilişkileri değerlendirmeye yönelik araştırmalarda, nitel yaklaşımın birincil gücü, altta yatan değerleri, inançları, varsayımları katılımcıların kendileri için en önemli konuları gündeme getirmesine izin vermesidir (Yauch ve Steudel, 2003: s. 472). Araştırmada nicel bulgular ile nitel bulguların birbiriyle kısmen örtüşmesinin nedeni bu bilgiler ışığında değerlendirilebilir. Nitel araştırmalar derinlemesine görüşme olanağı sağladığı için nicel bölümde elde edilemeyen bulgulara bu sayede ulaşılmış olabilir. Ayrıca nicel araştırmanın doğası gereği ölçek maddeleri bağlamında durumun değerlendirilmesinin sınırlılığı da bulunmaktadır.

Özet olarak; okul yöneticileri, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer paydaşlar açısından farklı kesimlerle etkileşim halindedir. Ayrıca son yıllarda Avrupa Birliği destekli uluslararası hareketliliği olan projelerin etkisiyle daha fazla uluslararası seyahatler yapılabilmekte ve çeşitli sivil toplum örgütlerinin de etkisiyle insanlar eskisinden daha fazla farklılığını vurgulama ve bunu okullara da yansıtma eğilimi gösterebilmektedirler. Bu nedenlerden dolayı okul müdürlerinin giderek daha fazla farklılıkla karşılaşabileceklerini ve farklılıkların yönetimi ve farklılıkların yönetimine katkı sunacak yeterliliklerini artırma gerçeğiyle yüzleşmekte oldukları söylenebilir. Eğitim kurumları, demokratik, huzurlu, evrensel insan haklarına saygılı, yerel kültürel mirasları koruyucu ve barış içinde yaşayan bir dünya topluluğu oluşturmanın bir gereği olarak da farklılıkların başarılı bir şekilde yönetiminde sorumluluk



taşımaktadır denilebilir. Uyumlu, kapsayıcı, farklılıklardan yararlanılabilen ve farkındalıklı bir farklılık yönetimi için farklılıkların bilgisel, zihinsel, duyuşsal ve eylemsel becerilerle bir bütün olarak ele alınması gerektiği ve bu noktada kültürel zekâdan yararlanılabileceği söylenebilir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara şunlar önerilmektedir:

*Uygulayıcılara öneriler:*

1. Bu araştırma sonucunda kültürel zekânın, farklılıkların yönetimi için önemli bir öngörücü olduğu belirlenmiştir. Buna dayalı olarak okul yöneticilerinin kültürel zekâlarını arttıracak deneyimlere maruz kalması ve eğitimler alması önerilebilir. Yöneticiler kültür, sanat ve edebiyat konularındaki faaliyetlerini arttırabilir, farklı dilleri öğrenebilirler. Kültürlerarası iletişim becerilerine ve dil öğrenmeye yönelik çevrimiçi ve aktif etkinliklere katılabilirler. Okul yöneticilerinin farklı kültürleri, şehirleri, ülkeleri, müzeleri görmeleri, özellikle bu yönde seminer faaliyetleri düzenlemeleri önerilebilir. Böylelikle farklı olana ilişkin bilgi, duyuş ve davranış çeşitliliği geliştirerek farklılıkları daha başarılı yönetebilirler.

2. Araştırmanın nitel bulgularında ortaya çıkan, okul yöneticilerinin kültürel zekâyı sergilerken öğretmenler tarafından olumsuz olarak algılanan özellikleri dikkate alındığında; okul yöneticileri bu olumsuzlukların üstesinden gelebilmeye ilişkin kültürlere becerilerini arttıracak, farklı kültürlerin sistemlerine ilişkin bilgi eksikliklerini giderecek, farklı kültürlere karşı ilgi ve motivasyon arttırmayı sağlayacak hizmet içi eğitimler alabilirler. Bunların yanı sıra okul yöneticilerine, öğretmenlerle ilişkilerinde farklı kültürleri inkar, benzeştirme, farklılıklara ilgisizlik ve farklılıklara çekimsellik gibi olumsuz davranışlardan sakınmaları önerilebilir.

3. Araştırmanın nitel bulgularında ortaya çıkan, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetirken öğretmenler tarafından olumsuz olarak algılanan özellikleri dikkate alındığında; okul yöneticileri bu olumsuzlukların üstesinden gelebilmeye ilişkin farklılıklara saygı duyma, adil davranma, çatışma çözme, ayrımcılık yapmama, benzeştirmeme ve farkındalık becerilerini geliştirecek hizmet içi eğitimler alabilirler. Okul yöneticilerine farklılıklardan yarar sağlama ve onlar için de yararlı olma

açısından neler yapabileceklerine ilişkin mevcut koşullarını (okuldaki öğretmen, öğrenci ve diğer paydaşların özelliklerini, çevrenin özelliklerini analiz etmek gibi) gözden geçirmeleri ve bu doğrultuda farklılıklardan yararlanmaya yönelik bir strateji geliştirmeleri önerilebilir. Farklılıklardan nasıl yararlanabileceklerine ilişkin okul yöneticilerine hizmet içi eğitimler verilebilir.

4. Okul yöneticilerine farklılıklarla nasıl daha etkili çalışabileceklerine yönelik kültürel zekayla ilgili atölye çalışmaları gerçekleştirilebilir. Okul yöneticileri için sadece genel çerçevelere dayalı kültürel farklılıklar gibi bilişsel yönle odaklanmak yerine bütünsel bir kültürel zeka eğitimi programı tasarlanabilir.

5. Araştırma bulguları kültürel zekânın, farklılıkların yönetimi için önemli bir öngörücü olduğunu göstermektedir. Bu nedenle farklılıklara duyarlı, onlardan eğitim adına en iyi şekilde yararlanacak okul yöneticilerinin seçiminde kültürel zekâ bir ölçüt olarak dikkate alınabilir. Belirli konularda yetkin değil aynı zamanda kültürlerarası durumlarda da yetkin okul yöneticilerinin seçiminde kültürel zeka bir klavuz görevi görebilir.

6. Bu araştırma soruları ve bulgularından yola çıkarak, okul yöneticileri kendilerinin farklılıkların yönetimini gerektiren durumlar için doğru kişi olup olmadıklarını irdeleyebilirler.

7. Kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimiyle ilgili uygulamacılara dönük akademik yayınların okullarda yer alması eğitimcilerin inisiyatifine bırakılmadan bakanlık tarafından sağlanarak okullara gönderilebilir. Okullarda akademik yayınların okunması teşvik edilebilir.

8. Kültürel zekânın geliştirilmesine yönelik yapılabilecekler arasında farklı kültürleri gezme, onlar hakkında okuma ve araştırma faaliyetlerinin olduğu göz önüne alındığında okul yöneticilerinin bu yöndeki faaliyetleri Milli Eğitim Bakanlığı'nın da desteğiyle daha ekonomik hale getirilebilir.

*Araştırmacılara öneriler:*

1. Araştırmacılar, farklılıkların yönetimini ve kültürel zekâ özelliklerini farklı okul türlerinde, okulların bulunduğu il merkezi, ilçe merkezi, köy, mahalle vb. ölçütlerde ele alarak, bu değişkenlere göre değişip değişmediğini inceleyebilirler ve konuyla ilgili değişkenlerin belirlenmesini sağlayabilirler.

2. Veri çeşitliliğini arttırmak için araştırmanın örneklem grubu farklı eğitim kademelerinden öğretmen, yönetici, öğrenci ve velilerle de yapılarak kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi ilişkisi geniş bir eğitim perspektifi bağlamında incelenebilir.

3. Türkiye’de okul yöneticiliğinin önkoşulu öğretmenlik olduğu düşünöldüğünde, okul yöneticilerinin kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimindeki olumlu ve olumsuz davranışlarında eğitim fakültelerinin derslerinin, ders içeriklerinin ve akademisyenlerin bu yöndeki rol model olma tarzlarının etkisi incelenebilir.

4. Uygulayıcıların kendilerini geliştirme sorumluluğu olduğu kadar akademisyenlerin de topluma karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Toplumsal barış, adalet ve demokrasi bilincinin gelişimi için elde etmiş oldukları yararlı bilgileri uygulayıcılara maruz bırakma ve bu konularda da cesur adımlar atma vicdani sorumlulukları bulunmaktadır. Bu anlamda yöneticilerle biraraya gelebilirler, mevcut sorunları onların da anlayabileceği bağlamlarda ele alabilirler, ortak çalışmalar yaparak çözüm yöntemleri geliştirebilirler.

5. Bu araştırmanın nicel bulgularında farklılıklardan faydalanma alt boyutunun anlamlı yordayıcısı olarak sadece kültürel zekâ üstbilişin olduğu bulunmuştur. Ancak araştırmanın nitel bulgularına göre kültürel zekânın tüm alt boyutları, farklılıklardan faydalanma alt boyutunun anlamlı yordayıcısıdır. Araştırmacılar daha ileri araştırmalar yaparak bu durumun nedenlerini araştırabilirler.

6. Bu araştırmanın nicel bulgularında farklılıklara farkındalığı, kültürel zekânın tüm alt boyutlarının anlamlı bir şekilde yordadıkları belirlenmiştir. Ancak araştırmanın nitel bulguları; sadece üstbilişsel ve bilişsel kültürel zekâ alt boyutlarının farklılıklara farkındalık ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Gelecekteki

araştırmalarda bu örtüşmemenin nedenleri hakkında daha ileri araştırmalar yapılabilir.

7. Bu araştırmanın nitel bulguları okul yöneticilerinin farklılıkları yönetirken ve kültürel zekâyı sergilerken öğretmenler tarafından olumsuz olarak algılanan deneyimler yaşadıklarını da göstermektedir. Gelecekte bu olumsuzlukların üstesinden gelinebilmeyele ilgili çözüm yöntemleri hakkında öğretmen ya da okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı kapsamlı araştırmalar yapılabilir.

8. Okul yöneticilerine planlı ve programlı bir şekilde tasarlanmış kültürel zekâ eğitimi verilerek, kültürel zekânın farklılıkların yönetimine etkisine yönelik deneysel araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

### 1. Kitaplar

- Akbulut, Y. (2012). "Veri çözümlene teknikleri". A.Şimşek (Ed.), *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları (s. 162-195).
- Aksoy, Z. (2015). *Kültürel Zeka-CQ: Kültürlerarası iletişim ve yönetimde çağdaş bir yaklaşım*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Ang, S. ve Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence definition, distinctiveness, and nomological network. In A. Soon & L. Van Dyne. (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (pp.3-15). London: M.E. Sharpe.
- Ang, S., Van Dyne, L. ve Tan, M. L. (2011). Cultural Intelligence. In R. J. Sternberg ve S. B. Kufmann. (Eds.), *The Cambridge Handbook of Intelligence* (pp. 582-602). New York: Cambridge University Press.
- Arredondo, P. (1996). *Successful diversity management initiatives: A blueprint for planning and implementation*. Sage Publication: London.
- Asmolov, A. G. (2010). *Formation of universal education actions in primary school: From action to thought*. Moscow: Enlightenment.
- Aydıntan, B. (2005). *Çok uluslu işletmelerde kültürel çeşitlilik ve etkileri: Küreselleşme ve çok uluslu işletmecilik*. Nobel Yayın Dağıtım: İstanbul.
- Banks, J. A. (2013). Multicultural education: Characteristics and goal. In J. A. Banks & C. A. McGee Banks (Eds), *Multicultural Education: Issues and Perspectives* (pp. 1-26). Danvers, MA: John Wiley & Sons, Inc.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kairyer Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları (19. Basım).
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Clark, V. L. P. ve Ivankova, N. V. (2018). *Karma yöntemler araştırması* (Çev. Ed. Bökeoğlu, Ö. Ç. ). Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.
- Creswell, J. W. & Clark, V. L. P. (2015). *Karma yöntem araştırmaları: Tasarımı ve yürütülmesi*. (Çev. Ed. Dede, Y. ve Demir, S. B.). Ankara: Anı Yayınları (Orijinal çalışmanın yayın tarihi 2011).
- Demirkasımoğlu, N. (2018). Eğitim yönetiminde karma yöntem araştırma desenleri: Yakınsayan desen. K. Beycioğlu, N. Özer ve Y. Kundakçı (Ed.), *Eğitim yönetiminde araştırma* (s.463-476). Ankara: Pegem Akademi.
- Dikson, C. B. ve Dible, R. (2008). Culture inside and out: Developing a collaboration's capacity to externally adjust. In S. Ang & L. Van Dyne. (Eds.), *Handbook of cultural intelligence* (pp.221-240). New York: M.E.Sharpe Armonk.
- Dudwick, N., Kuehnast, K., Jones, N. ve Woolcock, M. (2006). *Analyzing social capital in context: A guide to using qualitative methods and data*. Washington, D.C: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

- Early, P. C. ve Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Kalifornia: Stanford University Press.
- Earley, P. C., Ang, S., & Tan, J. (2006). CQ: *Devoploping cultural intelligence at work*. Stanford, California: Stanford Business Books.
- Elenkov, D. S. ve Pimentel, J. R. C. (2008). Social intelligence, emotional intelligence, and cultural intelligence: An integrative perspective. . In S. Ang & L. Van Dyne. (Eds.), *Handbook of cultural intelligence theory, measurement, and applications* (pp. 289-305). New York: M.E. Sharpe.
- Ergün, M. (1994). *Eğitim sosyolojisi*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Fernandez, J. P. ve Barr, M. (1993). *The diversity advantage: how american business can outperform japanese and european companies in the global marketplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using ibm spss statistics* (5th ed.). London: SAGE Publication.
- Flaherty, E. J. (2008). The effects of cultural intelligence on team member acceptance and integration in multinational teams. In S. Ang & L. Van Dyne. (Eds.), *Handbook of cultural intelligence theory, measurement, and applications* (pp.192-205). New York: M.E. Sharpe.
- Friedman, T. L.(2007). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Picador I Farrar, Straus and Giroux.
- Gardenswartz, L., Cherbosque, J. ve Rowe, A. (2008). *Emotional intelligence for managing results in a diverse world: The hard truth about soft skills in the workplace* (1st ed.). California: Davies-Black Publishing.
- Gardner, H. (2104). *Zihin çerçeveleri*. (Çev. E. Kılıç ve G. Tunçgenç). İstanbul: Alfa Bilim Yayınları (Orijinal çalışmanın yayın tarihi 1983).
- Gelfand, M. J., Imai, L. ve Fehr, R. (2008). Thinking intelligently About Cultural Intelligence The Road Ahead. In S. Ang & L. Van Dyne. (Eds.), *Handbook of cultural intelligence* (pp.375-387). New York: M.E.Sharpe Armonk.
- George, D ve Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 step by step a simple guide and reference* (14th ed.). Routlege: New York.
- Goleman, D. (1995). *Emotionall intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D.B.ve Cardy, R.L. (2011). *Managing human resourches* (7th ed.). New Jersey: Pearsin Prentice Hall.
- Griggs, L. B. (1995). Valuing diversty: Wher from.. where?. In L. B . Griggs & L. L Louw (Eds.), *Valuing diversty: New tools for a new reality* (pp. 1-14). Newyork: McGraw- Hill.
- Güvenç, Bozkurt (1997). *İnsan ve kültür*. Ankara: Remzi Kitabevi.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Hofstede, Geert. Hofstede J. Gert. Minkonov, M. (2015). *Cultures and Organizations. Cultures and Organizations* (3rd ed.). Newyork: McGraw-Hill.
- Hollander, E. P. (2008). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relations*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Hubbard, E. E. (2003). *The diversity scorecard: Evaluating the impact of diversity on organizational performance*. Burlington, USA: Elsevier Butterworth–Heinemann.

- Karagöz, Y. (2019). *SPSS AMOS META Uygulamaları: İstatiksel analizler (2. Basım)*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kline, Rex B. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesinin ilkeleri ve uygulamaları*. (Çev. Ed. S.ŞEN). Ankara: Nobel Yayınları. (Orjinal çalışmanın yayın tarihi 2015).
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education.
- Lincoln, Y. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. California: SAGE, Publications.
- Livermore, D. (2011). *The Cultural Intelligence: Difference Master The One Skill You Can't Do Without In Today's Global Economy*. New York: American Management Association.
- Livermore, D. (2010). *Leading with cultural intelligence: The New secret to success*. New York: AMACOM.
- Loden, M., ve Rosener, J. B. (2000). *Workforce america: Managing employee diversity as a vital resource*. Homewood, Ill. : Business One Irwin.
- Louw, L. L. (1995). No potential lost: The valuing diversity journeyan integrated approach to systemic change. In L. B. Griggs & L. L. Louw (Eds.), *Valuing diversity: Nwe tools for a new reality* (pp. 15-58). New York: Mc Graw- Hill.
- Lunenberg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (Çev ed. Arastaman, G.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (6. Basımdan çeviri).
- Malinowski, B. (1990). *İnsan ve kültür*. (Çev. F. Gümüş). Ankara: V Yayınları.
- Maltbia, T. E. ve Power, A. T. (2009). *A leader's guide to leveraging diversity: strategic learning capabilities for breakthrough performance*. Oxford-USA: Butterworth-Heinemann.
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*. (Çev. Ed. O. Akınhay ve D. Kömürcü). Ankara: Bilim ve Sanat.
- Maxwell, J. (2013). *Qualitative research design* (3.edition). Thousand oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, küresel ve örgütsel bağlamda farklılıkların yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Memduhoğlu, Hasan Basri (2017). Yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetim (H.B. Memduhoğlu ve K.Yılmaz, ed.) *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (s.2-34). Ankara: Pegem Akademi.
- Merriam, S. B. ve Tisdell, E.J. (2013). *Qualitative research a guide to design and implementation*.(4. edition). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Brand.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitive data analysis: An expanded Sourcebook* (2nd ed). Thousand Oaks: Sage Publication.
- Parker, Barbara (2005). *Introduction to globalization and business: Relationships and responsibilities*. London.: SAGE Publications.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizatioanal behaviour* (pp. 299-357). Greenwich: JAI Press.
- Pietersen, W. (2002). *Reinventing strategy: using strategic learning to create and sustain breakthrough performance*. New York: Wiley.
- Rockstuhl, T. ve Ng, K. Y. (2008). The effects of cultural intelligence on interpersonal trust in multicultural teams. In S. Ang & L. Van Dyne. (Eds.), *Handbook of cultural intelligence theory, measurement, and applications* (pp.206-221). New York: M.E. Sharpe.
- Sternberg, R. J. (1986). A framework for understanding conceptions of intelligence. In Sterng, R. J. & Detterman, D. K. (Eds.), *What is intelligence?:*

- Contemporary viewpoints on its nature and definition* (pp.3-15). Santa Barbara, California: Praeger.
- Sternberg, R.J. (1990). *Metaphors of mind: Conceptions of the nature of intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics. (6th ed)*. New York: Pearson Publication.
- Tay, Cherly., Westaman, Mina. & Chia, Audrey (2008). Antecedents and Consequences of Cultural Intelligence Among Short-Term Business Traveler. In A. Soon & L.Van Dyne. (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (pp.126-144). London: M.E.Sha.
- Thiederman, S. (2003). *Making diversity work: 7 Steps for Defeating Bias in the Workplace*. Newyork: Kaplan Publishing.
- Thomas, R. R. (1991). *Beyond race and gender unleashing the power of your total work force by managing diversity* (1st ed.). Newyork: AMACOM Books.
- Thomas, R. R. (1992). Managing diversity: A conceptual frame work. In. E. Jackson (Ed.), *Diversity in the workplace: Human resourches initiatives* (pp.306-317). New York: Guilford Press .
- Thomas, D. C. ve Inkson, K. (2004). *Cultural intelligence: People skills for global business*. San Francisco: Brett-Koehler.
- Thomas, R. R. J. (1996). *Redifining diversity* (1st ed.). Newyork: AMACOM Books.
- Thomas, R. R. J. (2010). *World Class Diversity Management: A Strategic Approach* (1st ed.). San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.
- Toker-Gökçe, A. (2018). Tarama araştırma yöntemi. K. Beycioğlu, N. Özer ve Y. Kundakçı (Ed.), *Eğitim yönetiminde araştırma* (s.239-267). Ankara: Pegem Akademi.
- Tomervik, K. M. (1994). *Work force diversity in fortune 500 corporations headquartered in minnesota: Concepts and practices*. Minnesota: The University of Minnesota Publication.
- Van Dyne, L. V., Ang, S. ve Koh, C. (2008). *Development and validation of the CQS*. In A. Soon & L.Van Dyne. (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (pp.16-38). London: M.E.Sharpe.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Livermore, D. (2010). Cultural intelligence: A parth way for leading in a rapidly globalizing world. In K.M. Hannum., B. McFeeters, & L. Booyesen (Eds.), *Leading across differences: Cases and perspectives* (pp. 131-138). San Francisco: Pfeiffer
- Ward, C. ve Fischer, R. (2008). Personalitiy and cultural intelligence: A test of the mediation hypothesis. In A. Soon & L.Van Dyne. (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (pp.159-173). London: M.E.Sharpe.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Shokef, E. ve Erez, M.(2008). Cultrual intelligence and lobal identity in multicultural teams. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural ntelligence: Theory, measurement and applications* (pp. 177-191). Newyork: M.E. Sharpe.



## 2. Elektronik Kaynaklar

- Aigare, A., Thomas, P. L. ve Koyumdzhieva, T. (2011). *Diversity management in higher education institutions: Key motivators* (Bachelor Thesis). Business Administration, Jönköping University. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:426378/FULLTEXT02.pdf>/10.09.2019.
- Akbaba, A. ve Örs, Ç. (2015). Okul yöneticilerinin yönetsel davranış ve kişiliklerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi: Iğdır örneği. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 161-180. <http://sosbilder.igdir.edu.tr/DergiPdfDetay.aspx?ID=184>/12.08.2018.
- Akman, Y. (2018). Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterlikleri ile örgütsel adalet ilişkisinin incelenmesi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (1), 611-626. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/513927/> 10/09/2018.
- Aksu, N. (2008). *Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama*. (Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa. <https://acikerisim.uludag.edu.tr/bitstream/11452/4121/1/220980.pdf>/12.09.2019.
- Aktepe, V. ve Buluç, B. (2014). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği özelliklerinin değerlendirilmesi. *GEFAD / GÜJGEF* 34(2), 227-247. <http://www.gefad.gazi.edu.tr/tr/download/article-file/76884/>01.07.2019.
- Aldaheri, A. (2017). Cultural intelligence and leadership style in the education sector. *International journal of educational management*, 31 (6), 718-735. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1151676>/01.02.2019.
- Aman, F. (2012). Bronislaw Malinowski ' nin kültür teorisi. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 21(1), 135-151. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uluifd/issue/13476/162775>/01.02.2019.
- Ang, S. ve Inkpen, A. C. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*, 39(3),377-358. <https://culturalq.com/wp-content/uploads/2019/03/Dec-Sci-2008-Ang-and-Inkpen.pdf>./01.02.2019.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. ve Chandrasekar, A. N. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3 (3), 335-371. Doi: 10.1111/j-1 740-8784.2007.00082.X.
- Ashley, M. (2020). *Cultural intelligence and its relationship to leadership effectiveness in independent private schools* (Doctoral dissertation). Faculty of Trevecca Nazarene University, Nashville <https://search.proquest.com/docview/2404392070?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>/2101.2019.
- Atasoy, Z. (2012). *Üniversite öğrencilerinin ayrımcılık algısının öğrenci başarı düzeyine etkisi* (Yüksek lisan tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman. <http://earsiv.kmu.edu.tr/xmlui/handle/11492/591/11.10.2019>.
- Aytaç, Ö. ve İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve girişimci kültür: Sosyolojik bir perspektif. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18. 101-120. <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/440/21.01.2019>.

- Aydın, B. (2019). Administrator behaviours that make teachers feel valued. *European Journal of Education Studies*, 6(8), 1-16. <https://oapub.org/edu/index.php/ejes/article/view/2708/5345>. /10.12.2020.
- Azevedo, A. (2018). Cultural intelligence: Key benefits to individuals, teams and organization. *American Journal of Economics and Business Administration*, 10, 52-56. DOI: 10.3844/ajebasp.2018.52.56.
- Bakaç, N. (2018). *Farklılıkların yönetimine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/12/01.2019>.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 32-46. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/omuefd/issue/20249/214847/12.02.2019>.
- Baltacı, A. (2017). Relations between prejudice, cultural intelligence and level of entrepreneurship: a study of school principals. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 9(3), 645-666. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1134208.pdf/01.02.2019>.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25 – 43. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1671/04.02.2019>.
- Başbay, A. ve Bektaş, Y. (2009). Çokkültürlülük bağlamında öğretim ortamı ve öğretmen yeterlilikleri. *Eğitim ve Bilim*, 34 (152). 30-43. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/6/06.09.2020>.
- Brislin, R., Worthley, R. & Macnab, B. (2006). Cultural intelligence: Understanding behaviours that serve people's goals. *Group & Organization Management*, 31(1), 40–55. <https://doi.org/10.1177/1059601105275262/03.05.2020>.
- Burmaoğlu, G. E. (2018). Relationship between diversity management with organizational growth of erzurum physical education teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 6(9), 15-19. <http://redfame.com/journal/index.php/jets/article/view/3497/01.02.2019>.
- Bücker, J. J. L. E., Furrer, O., Poutsma, E., & Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness , job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14). <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870293/01.02.2019>.
- Bühner, M., Kröner, S. ve Ziegler, M. (2008). Working memory, visual–spatial-intelligence and their relationship to problem-solving. *Intelligence*, 36, 672-680. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160289608000275/01.08.2019>.
- Canas, K. ve Sondak, H. (2010). Challenging and improving the teaching of diversity management. *International Journal Of Diversity in Organizations, Communities and Nations*, 10(2), 139-158. <https://web.a.ebscohost.com/21.01.2019>.
- Carnevale, A. P. ve Stone, S. C. (1994). Diversity beyond the golden rule. *Training and Development*, 48(10), 22-39. <https://eric.ed.gov/?id=EJ490466/03.02.2020>.
- Carrell, M. R., Mann, E. E. ve Sigler, T. H. (2006). Defining workforce diversity programs and practices in organizations: A longitudinal study. *Labor Law*

- Journal* 57 (1), 5-12. <https://www.questia.com/library/journal/1P3-1021348691/defining-workforce-diversity-programs-and-practices/03.09.2020>.
- Carstens, J. G. (2013). *The influence of firm diversity management competency on diversity-related outcomes and firm performance* (Master's thesis). Economic and Management Sciences Stellenbosch University, Stellenbosch. <http://scholar.sun.ac.za/07.05.2020>.
- Cemaloğlu, N. ve Duran, A. (2017). Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri tarafından sergilenen kayırmacılık davranışları ve baş etme stratejileri. 12. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi 11-13, Ankara. <http://eyk12.eyedder.org.tr/wp-content/uploads/2017/05/12UEYK-Bildiri-%C3%96zetleri-Kitab%C4%B1-1.pdf/08.07.2019>.
- Chang, S. ve Tharenou, P. (2004). Competencies needed for managing a multicultural workgroup. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(1), 57-74. DOI:10.1177/1038411104041534/04.02.2020.
- Chen, M. L. ve Lin, C. P. (2013). Assessing the effects of cultural intelligence on team knowledge sharing from a socio-cognitive perspective. *Human Resource Management*, 52 (5), 675-695. DOI: [10.1002/hrm.21558](https://doi.org/10.1002/hrm.21558)/09.09.2020.
- Chenari, A., Rafati, R. ve Azad, R. (2017). The relationship between cultural intelligence and effectiveness with the innovation levels among principals of eastern tehran district. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6 (3), 171-178. <http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v6-i3/3155>./03.02.2019.
- Chin, C. O., Gu, J. ve Tubbs, S. L. (2001). Developing global leadership competencies. *The Journal of Leadership Studies*, 7(4), 20-31. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/107179190100700402/21.10.2019>.
- Christian, J., Porter, L. W. ve Moffitt, G. (2006). Workplace diversity and group relations: An overview. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 459-466. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1368430206068431/04.05.2020>
- Choy, L. (2014). The strengths and weaknesses of research methodology: Comparison and complimentary between qualitative and quantitative approaches. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 19 (4), 99-104. [www.iosrjournals.org/11.12.2019](http://www.iosrjournals.org/11.12.2019).
- Conger, J. A. ve Ready, D. A (2004). Rethinking leadership competencies. *Leader to leader*, (32), 41-47. [https://www.researchgate.net/publication/229599128\\_Rethinking\\_leadership\\_competencies/18.01.2020](https://www.researchgate.net/publication/229599128_Rethinking_leadership_competencies/18.01.2020).
- Coursey, R. D., Curtis, L., Marsh, D. T., Campbell, J., Harding, C., Spaniol, L., ve Zahniser, J. (2000). Competencies for direct service staff members who work with adults with severe mental illnesses: Specific knowledge, attitudes, skills, and bibliography. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 23(4), 378-392. DOI: [10.1037/h0095140](https://doi.org/10.1037/h0095140)/18.12.2020.
- Cox, T. H. ve Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management The Executive*, 5(3), 45-56. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4165021/> 05.06.2020.
- Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence?. *Business Horizons*, 51, 391-399. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681308000517/08.08.2020>.

- Çakır, U. Ve Özelmacı, E. (2017). Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okullarda karşılaşılan sosyal sorunlar. *AJESI - Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 7(2), 260-287 DOI: 10.18039/ajesi.333732 260/11.12.2020.
- Çalışkan, S., Ünal, Z. M., Kalafatoğlu, Y. Üçler, Ç. ve Akün, F. A. (2014). Yöneticilerin algılanan kültürel zekası, çalışan farklılık iklimi algısı, gelişime açıklık ve örgütsel sinizm etkileşimi üzerine turizm sektöründe bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*. 2(1), 1-11. Doi: 10.18394/iid.90685/02.11.2020.
- Çetin, K. (2014). Kültürel zeka: Uzakyol kaptanları ve uzakyol birinci zabıterleri üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16 (2), (2014) 134-155. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/287225/16.09.2020>.
- Çocuk kıyafeti nedeniyle etkinliği bitiren müdürler hakkında suç duyurusu. (2014, Nisan 26). <https://www.cnnturk.com/turkiye/cocuk-kiyafeti-nedeniyle-etkinligi-bitiren-mudurler-hakkinda-suc-duyurusu>. Erişim tarihi: 04.06.2019
- Dahdah, E. G. (2017). *Culturally intelligent (CQ) teaching capabilities: CQ capabilities of Neighborhood Bridges teaching artists in urban classrooms* (Doctoral dissertation). University Of Minnesota, Minneseto. <https://core.ac.uk/download/pdf/211345192.pdf/03.09.2020>.
- Davidson, M. (2003). The path to leveraging difference: Seeing, understanding, and valuing difference. Darden Case No. UVA-OB-0789. <https://ssrn.com/abstract=911114/18.09.2020>.
- Dalton, L. ve D'Netto, B. (June 2014). Managing diversity effectively through the diversity management competencies model [Conference Pappier]. *27th International Business Research Conference* Ryerson University, Toronto, Canada, ISBN: 978-1-922069-53-5. <https://researchoutput.csu.edu.au/en/publications/managing-diversity-effectively-through-the-diversity-management-c/18.12.2020>.
- Dike, P. (2013). *The impact of workplace diversity on organisations* (Degree Thesis) Arcada University of Applied Sciences, Arcada. <https://core.ac.uk/download/pdf/38093915.pdf/09.03.2020>.
- Demir, G. (2015). *Kültürel zeka ve tükenmişlik ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi): T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir. <http://dspace.balikesir.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12462/2292./08.09.2020>.
- Demirtaş, H ve Demirbilek, N. (2019). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 111-142. <http://www.dergipark.org.tr/tr/download/article-file/688096./09.10.2020>.
- Deng, L. ve Gibson, P. (2008). A qualitative evaluation on the role of cultural intelligence in cross-cultural leadership effectiveness. *International Journal of Leadership Studies*, 3, 181-197. [https://www.researchgate.net/publication/228620898\\_A\\_Qualitative\\_Evaluation\\_on\\_the\\_Role\\_of\\_Cultural\\_Intelligence\\_in\\_Cross-Cultural\\_Leadership\\_Effectiveness/18.12.2020](https://www.researchgate.net/publication/228620898_A_Qualitative_Evaluation_on_the_Role_of_Cultural_Intelligence_in_Cross-Cultural_Leadership_Effectiveness/18.12.2020).
- Dilek, N. K. (2014). *Kültürel farklılıkların yönetimi sürecinde kültürel zekanın etkinliği: A grubu seyahat acentaları yöneticileri üzerine bir alan araştırması* (Yüksek lisans tezi). T.C. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://tez.yok.gov.tr/03.02.2020>.

- Dillon, B. ve Bourke, J. (2016). *The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world*. Deloitte University Press. www.deloitte.com.
- D'Oliveira, T. C. (September, 2010). Cultural intelligence, diversity and management implications for the aviation industry [Conference Pappier]. 29th Conference of the European Association for Aviation Psychology, Budapest. [https://www.researchgate.net/publication/267926323\\_Cultural\\_intelligence\\_diversity\\_and\\_management\\_Implications\\_for\\_aviation/11.10.2020](https://www.researchgate.net/publication/267926323_Cultural_intelligence_diversity_and_management_Implications_for_aviation/11.10.2020).
- Dogra, A. S. ve Dixit, V. (2016). Cultural intelligence: Exploring the relationship between leader cultural intelligence, team diversity and team performance. *Asia Pacific Journal Of Human Resource Management And Organisational Behaviour*, 3 (1), 1-18. DOI: 10.16962/EAPJHRMOB/issn.2394-0409/11.10.2020.
- Doğan, S., Uğurlu, C. T., Topçu, İ. ve Yiğit, Y. (2015). Farklılıkların yönetimi ile öğrenen okul arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 16 (2), 121-140. <https://acikerisim.cumhuriyet.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12418/3807/03.02.2020>.
- Doğutaş, A. (2015). Cultural intelligence level of turkish teacher candidates in globalized world. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 4 (2), 530-547. DOI: 10.14686/buefad.v4i2.5000131990/03.02.2020.
- Doğutaş, A. (2019). An examination of correlation between cultural intelligence level and aggression. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 277-296. [http://sosbilder.igdir.edu.tr/Makaleler/1061317962\\_15\\_Dogutas\\_\(277-296\).pdf/03.02.2020](http://sosbilder.igdir.edu.tr/Makaleler/1061317962_15_Dogutas_(277-296).pdf/03.02.2020).
- Downey, S. N., Werff, L., Thomas, K. M. ve Plaut, V. C. (2014). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35-44. doi: 10.1111/jasp.12273/11.10.2020.
- Early, P. C. ve Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139-146. Doi: 10.4135/9781452276090.n54/ 02.02.2019.
- Earley, P. C. ve Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning and Education*, 3 (1), 100-115. <https://culturalq.com/wp-content/uploads/2016/07/AMLE-2004-Earley-Peterson.pdf/07.03.2020>.
- Eğitim İŞ (2020). "Öğretmenlerin Ekonomik, Mesleki Ve Sosyal Durumlarına İlişkin Görüşleri". <https://www.egitimis.org.tr/files/haber/5fbb5d3692d10.pdf>. / 11.12.2020.
- Eken, I., Özturgut, O. ve Craven, A. (2014). Leadership Styles and Cultural intelligence. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11 (3), 154-165. [https://www.researchgate.net/publication/316844396\\_Leadership\\_Styles\\_and\\_Cultural\\_Intelligence/04.02.2020](https://www.researchgate.net/publication/316844396_Leadership_Styles_and_Cultural_Intelligence/04.02.2020).
- Elenkov, D. S. ve Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leaderships's effects on innovation and role of cultural intelligence. *Journal od World Business*, 44, 357-369. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951608000746/04.02.2020>.
- Elkhouly, S. M. E. ve Gamaleldin, A. M. (2012). The relationship between cognitive

- cultural intelligence and dominating conflict resolution style in the industrial sector in egypt. *Competition Forum*, 10 (1), 222-230. <http://iblog.iup.edu/04.02.2020>.
- Erasmus, J. L. (2007). *The management of workforce diversity and the implications for leadership at financial asset services* (Masters' thesis). Faculty of Management University of Johannesburg, Johannesburg. <https://ujcontent.uj.ac.za/vital/%20access/manager/Repository/uj:7048/09.08.2020>.
- Erdem, A. R. (2007). *Sınıf öğretmenlerinin karşılaştığı yönetsel sorunlar ve yönetsel sorunların performansına etkisi konusundaki görüşleri* [Bildiri]. Eğitim Yönetimini Yeniden Düşünmek, Ankara. [https://www.researchgate.net/publication/26506061\\_Sinif\\_ogretmenlerinin\\_kar\\_silastigi\\_yonetsel\\_sorunlar\\_ve\\_yonetsel\\_sorunlarin\\_performanslarina\\_etkisi\\_konusundaki\\_gorusleri\\_Primary\\_school\\_teacher's\\_opinion\\_forward\\_about\\_managing\\_problems\\_and\\_their\\_eff/03.02.2019](https://www.researchgate.net/publication/26506061_Sinif_ogretmenlerinin_kar_silastigi_yonetsel_sorunlar_ve_yonetsel_sorunlarin_performanslarina_etkisi_konusundaki_gorusleri_Primary_school_teacher's_opinion_forward_about_managing_problems_and_their_eff/03.02.2019).
- Ersoy, A. (2014). The role of cultural intelligence in cross-cultural leadership effectiveness: A qualitative study in the hospitality industry. *Journal of Yasar University*, 9(35), 6099-6260. [https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2014/08/1\\_Vol\\_9\\_35.pdf/02.04.2020](https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2014/08/1_Vol_9_35.pdf/02.04.2020).
- Ersoy, A. ve Ehtiyar, R. (2015). Kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekanın rolü: Türk ve yabancı yöneticiler üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 42-60. <http://www.dergipark.org.tr/tr/pub/atad/issue/16809/174610/> 03.09.2019.
- Ertürk, R. ve Aydın, B. (2017). Öğretmenlerin iş motivasyonunu artıran ve olumsuz etkileyen durumların incelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, The Journal of Academic Social Science* 5(58), 582-603. [https://asosjournal.com/?mod=tammetin&makaleadi=&makaleurl=43485771\\_12971%20Ramazan%20ERT%C3%9CRK.pdf&key=35060.](https://asosjournal.com/?mod=tammetin&makaleadi=&makaleurl=43485771_12971%20Ramazan%20ERT%C3%9CRK.pdf&key=35060.) /11.12.2019.
- Fang, F., Schei, V. ve Selart, M. (2018). Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 66, 148-171. DOI: 10.1016/j.ijintrel.2018.04.002/11.10.2019.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A. ve Ivancevich, J. M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21, 61-76. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1005907602028/03.02.2019>.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S. ve Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences , job performance evaluations , and career outcomes. *The Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86. DOI: [10.2307/256352](https://doi.org/10.2307/256352)/ 04.02.2020.
- Göksoy, S. (2016). The relationship between principals' cultural intelligence levels and their cultural leadership behaviors. *Educational Research and Reviews* 12(20), 988-995. DOI: 10.5897/ERR2016.2982/11.12.2020.
- Grobler, P. ve Wärnich, S. (2008). Managing Human Resources in South Africa: A Guide for Internationals. *Journal of Transnational Management Development*. 7 (4), DOI: 10.1300/J130v07n04\_02/12.03.2020.
- Grobler, R. B., Moloi, K. C. ve Ayres, J. L. (2017). Investigating the management of diversity in former model c schools in gauteng. *Journal of Social Sciences* 53(1), 45-56. <https://doi.org/10.1080/09718923.2017.1395987/> 03.04.2020.
- Groves, K. S. ve Feyerherm, A. E. ( 2011). Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team

- performance. *Group & Organization Management*, 36 (5) 535–566. DOI: 10.1177/105960111141566/12.12.2020.
- Gül, İ. ve Türkmen, F. (2018). Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetimi ve çatışma çözme becerilerinin incelenmesi. *Turkish Studies*, 13 (4), 649-668. <https://turkishstudies.net/DergiTamDetay.aspx?ID=12434/12.09.2020>.
- Güleş, H. (2012). Örgütlerde farklılıkların yönetimi: Okullara ilişkin bazı çıkarımlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5 (8), 615-628. [http://dx.doi.org/10.9761/jasss\\_473/02.02.2020](http://dx.doi.org/10.9761/jasss_473/02.02.2020).
- Hammer, M. R., Bennett, M. J. ve Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 421–443. DOI: 10.1016/S0147-1767(03)00032-4/04.05.2020.
- Harrison, J. K. ve Brower, H. H. (2011). The impact of cultural intelligence and psychological hardiness on homesickness among study abroad students. *The Interdisciplinary Journal of Study Abroad*, 21, 41-62. <https://eric.ed.gov/?id=EJ991042>. /11.12.2019.
- Heilborn, M. L. ve Carrara, S. (2012). *Diversity in schools*, Journal of LGBT Youth: International perspectives on homophobic and transphobic bullying in schools, 13 (1), 161-172. <https://doi.org/10.1080/19361653.2016.1160269/06.05.2020>.
- Higgs, M. (1996). Overcoming the problems of cultural differences to establish success for international management teams. *An International Journal*, 2(1), 36 - 43. [doi:10.1108/13527599610105547/04.03.2019](https://doi.org/10.1108/13527599610105547/04.03.2019).
- Higgins, D. M., Peterson, J. B., Phil, R. O. ve Lee, A. G. M (2007). Prefrontal cognitive ability, intelligence, big five personality, and the prediction of advanced academic and workplace performance. *Journal of Personality and Social Psychology Copyright*, 93(2), 298 –319. doi: 10.1037/0022-3514.93.2.298/03.03.2020.
- Hollander, E. P., Park, J., Boyd, B., Elman, B. ve Ignani, M. E. (2008). *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship: Concepts, research and applications*. [International Leadership Association: Home \(ila-net.org\)/02.03.2020](https://www.internationalleadershipassociation.org/02.03.2020).
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37 (1), 3-10. Doi: 10.1010/s1090-9516(01)00069-4/12.11.2020.
- Horwitz, S. K. (2005). The compositional impact of team diversity on performance: theoretical considerations. *Human Resource Development Review*, 4(2), 219-245. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484305275847/09.03.2020>.
- Hudson, S. W. (2014). Diversity in the workforce. *Journal of Education and Human Development*, 3(4), 73-82. [http://jehdnet.com/journals/jehd/Vol\\_3\\_No\\_4\\_December\\_2014/7.pdf/12.11.2020](http://jehdnet.com/journals/jehd/Vol_3_No_4_December_2014/7.pdf/12.11.2020).
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. (2008). Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60. <https://arrow.tudublin.ie/buschmanart/2/12.03.2019>.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). Kültürel zeka ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve

- güvenirlilik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 29(2), 94-114. <https://toad.halileksi.net/sites/default/files/pdf/kulturel-zeka-olcegi-toad.pdf/07.11.2020>.
- İnce, M., Gül, H., Candan, H. ve Çakıcı, A. B. (2015). Örgütlerde sınırlandırıcı ya da sürükleyici güç olarak farklılıkların yönetimi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 12, 292-321. <http://earsiv.kmu.edu.tr/xmlui/handle/11492/1575./07.11.2020>.
- Janssens, M. ve Brett. J. M. (2006). Cultural intelligence in global teams: A fusion model of collaboration. *Group & Organization Management*, 31 (1), 124-153. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.827.825&rep=rep1&type=pdf/07.11.2020>.
- Kahraman, M. (2016). *Yabancı dilde kültürel zekaya etki eden faktörlerin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/17.11.2020>.
- Kara, S.B.(2016). Okullarda yaşanan siyasi ayrımcılığın bireysel ve örgütsel etkileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 3 (24), 1371-1384. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/210080/11.07.2020>.
- Kim, K., Kırkman, B. L. ve Chen, G. (2006). Cultural intelligence and international assignment effectiveness. *Academy of Management Best Conference Paper(August 2006)*. DOI: 10.3844/jssp.2008.320.328/1711.2020.
- Koyucu, Ü. (2017). Kültürel zeka ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişki: Laleli pazarındaki mikro ölçekli işletmeler üzerine bir araştırma (Yüksek lisans tezi). T.C İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/17.11.2020>.
- Konate, T. (2017). *Yabancı öğrencilerin kültürel uyumunda kültürel zekanın etkisi* (Yüksek lisans tezi) T.C Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/17.11.2020>.
- Kreitz, P. A (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34 (2), 101–120. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2007.12.001/17.11.2020>.
- Kurtulmuş, M. (2016). The effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6(3), 277-302. <https://doi.org/10.14527/pegegog.2016.015/17.11.2020>.
- Kurtulmuş, M. ve Karabıyık, H. (2016). Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesine ve işten ayrılma niyetine etkisi. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 1324-1341. doi:10.14687/ijhs.v13i1.3597/17.11.2020.
- Küçük, M. (2018). *Farklılıkların yönetimine dair öğretmen görüşlerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). T. C. Marmara Üniversitesi -İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/17.11.2020>.
- Lee, J. J., Crawford, A., & Weber, M. (2018). Antecedents of cultural intelligence among american hospitality students : Moderating Effect of ethnocentrism antecedents of cultural intelligence among american hospitality students : moderating effect of ethnocentrism. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 30(3), 167–183.



- <https://doi.org/10.1080/10963758.2018.1444494/19.11.2020>.
- Lima, J. E., West, G. B., Winston, B. E., & Wood, J. 'Andy.' (2016). Measuring organizational cultural intelligence. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 9–31. <https://doi.org/10.1177/1470595815615625/20.11.2020>.
- Little, S. (2012). *A Study of the impact of class level and cultural exposure on cultural intelligence scores of business administration students at a community college*. (Doctoral dissertation). Available from Pro-Quest Dissertations and Theses database (UMI No. 3634026)/ 19.11.2020.
- Livermore, D., Van Dyne, L. ve Ang, S. (2012). Cultural intelligence: Why every leader needs it. *Intercultural Management Quarterly*, 13(2), 18-21. <http://soonang.com/wp-content/uploads/2012/08/2012-IMQ-Livermore.pdf/18.11.2020>.
- Lovvorn, A. S. ve Chen, J. S. (2011). Developing a global mindset : The relationship between an international assignment and cultural intelligence. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 275–283. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/268062864%0ADeveloping/17.11.2020>.
- Lumadi, M. W. (2008). Managing diversity at higher education and training institutions: A daunting task. *Journal of Diversity Management*, 3(4), 1–10. [//www.researchgate.net/publication/267305168/17.11.2020](http://www.researchgate.net/publication/267305168/17.11.2020).
- Mahdi, Z. ve Elaheh, A. (2012). The investigation of the relationship between cultural intelligence and transformational leadership style of primary school managers in Torbat E- Heydaryeh. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(4), 198-209.
- Malek, M. M. A. ve Budhwar, P. (2013). Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in malaysia. *Journal of World Business*, 48 (2), 222-231. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S10909516120005947/11.10.2020>.
- Maltbia, T.E. (2005). Diversity's Impact on the Executive Coaching Process. *Political Science*, 9(3), 221-228. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492298.pdf/01.12.2020>.
- Mannix, E ve Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? the promise and reality of diverse teams in organizations. *American Psychological*, (6)2, 31-55. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x/12.11.2020>.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L. & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Reviews*, 27, 415-444. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.27.1.415>.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Liselerde farklılıkların yönetimi: bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 37-53. DOI: [10.17860/efd.60648/12.11.2020](https://doi.org/10.17860/efd.60648/12.11.2020).
- Memduhoğlu, H. B. (2016). Liselerde işgücüne ilişkin farklılık algısı ve farklılıkların yönetimi: Nitel bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 41(185), 199-217. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/2886./03.02.2020>.
- Milliken, J. F., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.

- [https://www.jstor.org/stable/258667?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents/12.11.2020](https://www.jstor.org/stable/258667?seq=1#metadata_info_tab_contents/12.11.2020).
- Mitchell, R. (2014). Cultural intelligence: Everybody needs it. *The Harvard Gazette*. 3. November. <https://news.harvard.edu/gazette/story/2014/11/cultural-intelligence-everybody-needs-it/11.10.2020>.
- Meyerson, L. D. (2012). *Impact of cultural intelligence on the leadership practices of elementary principals*. (Doktoral dissertation). California State University, Sacramento.
- Mohanty, A. (2012, January). *Managing diversity in education sector* [Conference Pappier]. Knowledge Globalization Conference, Pune, India. [https://www.researchgate.net/publication/301731404\\_Managing\\_Diversity\\_in\\_Education\\_Sector/11.12.2020](https://www.researchgate.net/publication/301731404_Managing_Diversity_in_Education_Sector/11.12.2020).
- Molinsky, A. (2003). Cross-cultural code-switching: The psychological challenges of adapting behavior in foreign cultural interactions. *The Academy of Management Review*, 32(2), 622-640. <https://www.jstor.org/stable/20159318?seq=1./12.11.2020>.
- Munyeka, W. (2014). Organizational diversity management and job satisfaction among public servants. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(6), 438–451. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/316421936\\_Organizational\\_Diversity\\_Management\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_among\\_public\\_servants/11.12.2020](https://www.researchgate.net/publication/316421936_Organizational_Diversity_Management_and_Job_Satisfaction_among_public_servants/11.12.2020).
- Naik, K. ve Bobade, A. (2017). *Importance of cutural intelligence in indian mnagement education* [Conference Pappier]. Annual Conference of the EuroMed Academy of Business. <https://www.researchgate.net/publication/320267677./12.11.2020>.
- Naughton, W. M. (2010). *Do highly effective principals also have high levels of cultural intelligence?* (Doktoral dissertations). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3430709)./12.11.2020.
- Ndiang'ui, P. (2013). *The relationship between diversity-management strategies and organizational performance of Florida public high schools* (Doktoral dissertation). Available from ProQuest Dissertaitons and Theses database. (UMI No: 3589110)./ 11.03.2020.
- Nilsson, S. ve Dan Troung, X. (2012). *The recurring understanding of cultural intelligence: A qualitative study of companies in the forestry based industry in sweden* (Master thesis). Umea School of Business and Economics, Sweden. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:796729/FULLTEXT01.pdf./01.02.2020>.
- Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, K. ve Mosavi, A. (2020). Leader cultural intelligence and organizational performance. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1809310./12.02.2020>.
- O'Brien, S. (2019). *The effects of inclusive leadership on employee engagement in a financial services organisation in dublin* (Master thesis). Master of Arts in Human Resource Management National College, Ireland. Available from <http://norma.ncirl.ie/3935/1/sineadobrien.pdf./16.06.2020>.
- Okoro, E. A.ve Washington, M. C. (2012). Workforce diversity and organizational communication: Analysis of human capital performance and productivity. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 7(1), 57-62. DOI: 10.19030/jdm.v7i1.6936./17.11.2020.

- Ongori, H. ve Agolla, J. E. (2007). Critical review of literature on workforce diversity. *African Journal of Business Management*, 12(4), 072-076. <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/2D1C0DE16759./11.12.2020>.
- Ordu, A. (2015). Diversity in high schools and diversity management: A qualitative study. *Academic Journals*, 10 (7), 839-849. DOI: 10.5897/ERR2015.2079./11.12.2020.
- Ott, D. L. ve Michailova, S. J. (2016). Cultural intelligence: A review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews*, 00, 1–21. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12118/> 11.12.2020.
- Oyewunmi, A. E. (2018). Normalizing difference: Emotional intelligence and diversity management competence in healthcare managers. *Intangible Capital*, 14(3), 429-444. <https://doi.org/10.3926/ic.1050./19.09.2020>.
- Oxford Learner's Dictionary (23.12.2020). <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/competency?q=competency>.
- Özan, B. M. ve Polat, M. (2013). İlköğretim öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine yönelik algıları (Muş ili örneği). *E- International Journal of Educational Research*, 4(4), 55-77. <http://www.dergipark.org.tr/tr/pub/ijer/issue/8024/105456./17.11.2020>.
- Özaslan, A. (2017). *Sosyal zeka, kültürel zeka, kaygı ve tutum seviyeleri ile İngilizce iletişim kurma gönüllülüğü arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). T.C Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/11.10.2020>.
- Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2013). Okul ortamında kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımları-alipaşa ilköğretim okulu örneği. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 8, (4), 441-459. <http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2013.8.4.1C0598>. /13.05.2019.
- Pass, S. (2009). Teaching respect for diversity: The oglala lakota. *The Local Studies*, 100, 212-217. <https://doi.org/10.1080/00377990903221996./19.11.2020>.
- Polat, S. (2012). Farklılıkların yönetimi için gerekli örgütsel değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(2), 1397-1418. <https://silo.tips/download/farkllklar-ynetimi-in-gerekli-rgtsel-deerler./24.12.2020>.
- Polat, S. (2012). Okul müdürlerinin çokkültürlülüğe ilişkin tutumları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 334-343. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hunefd/issue/7794/101995./24.12.2020>.
- Polat, S. ve Kazak, Ö. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Educational Administration Theory and Practice Journal*, 20(1), 71-92. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108137>. /11.12.2019.
- Polat, S. ve Hiçyılmaz, G. (2017). Sınıf öğretmenlerinin maruz kaldıkları ayrımcılık davranışları ve bu davranışların nedenleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi - ENAD Journal of Qualitative Research in Education – JOQRE*, 5(2), 46-65. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/366484./20.12.2020>.
- Polat, S., Arslan, Y. ve Ölçüm, D. (2017). Diversity leadership skills of school administrators: A scale development study. *Issues in Educational Research*, 27(3), 512-526. <http://www.iier.org.au/iier27/polat.pdf>. /24.12.2020.

- Qin, J., Muenjohn, N. ve Chhetri, P. (2014). A review of diversity conceptualizations: Variety, trends, and a framework. *Human Resource Development Review*, 3(2), 133–157. <https://doi.org/10.1177/1534484313492329>./11.10.2029.
- Rahimi, M., Barkat, G. ve Atari, Y. (2014). A study of relationship between cultural intelligence and decision making styles of high school principals in izeh county. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4 (6), 1-5. [http://barkat.iauhvaz.ac.ir/Files/JournalMaster/2015-09-16\\_01.15.01\\_ijsrp-p3044.pdf](http://barkat.iauhvaz.ac.ir/Files/JournalMaster/2015-09-16_01.15.01_ijsrp-p3044.pdf)./02.04.2020.
- Ramis, M. ve Krastina, L. (2010). Cultural intelligence in the school. *Revista de Psicodidáctica*, 15(2), 239-252. <https://www.redalyc.org/pdf/175/17517246007.pdf>./12.11.2019.
- R. van der Klink, M. ve Boon, J. (2003). Competencies: The triumph of a fuzzy concept. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 125-137. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2003.002415>./24.12.2020.
- Ramalu, S. S., Chuah, F. ve Rose, R. C. (2011). The effects of cultural intelligence on cross-cultural adjustment and job performance amongst expatriates in malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (9), 59-71. [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol.\\_2\\_No.\\_9\\_%5BSpecial\\_Issue\\_-\\_May\\_2011%5D/9.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._9_%5BSpecial_Issue_-_May_2011%5D/9.pdf)./11.12.2019.
- Resmi Gazete (22 Mayıs 2003). İş Kanunu, 4857. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>/ 24.12.2020.
- Robertson, S. A. (2007). Got EQ?: Increasing cultural and clinical competence through emotional intelligence. *Communication Disorders Quarterly*, 29 (1), 14-19. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1525740108314864>./19.10.2019.
- Saylık, A. ve Polatcan, A. (2016). Diversity management and respect for diversity schools. *International Journal of Progressive Education*, 12 (1), 58-72. [https://www.researchgate.net/publication/291957617\\_Diversity\\_Management\\_and\\_Respect\\_for\\_Diversity\\_at\\_Schools](https://www.researchgate.net/publication/291957617_Diversity_Management_and_Respect_for_Diversity_at_Schools)./21.12.2019
- Sawyers, P. (2020). *A qualitative examination of middle school principals' and assistant principals' cultural intelligence and experiences with diversity in an urban school district in new york city* (Doctoral dissertation). City University of Seattle: Washington.
- Simons, S. M. ve Rowland, K. N. (2011). Diversity and its impact on organizational performance: The influence of diversity constructions on expectations and outcomes. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(3), 172-183. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242011000300013>/ 12.02.2020.
- Solomon, A. ve Steyn, R. (2017). Exploring cultural intelligence truths: A systematic review. *A Journal of Human Resource Management*, 15(0), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.869>/10.04.2019.
- Sternberg, R. J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (3), 607-627. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0022-3514.49.3.607>. 16.05.2019.
- Sternberg, R. J (2004). Culture and intelligence. *American Psychologist*, 59 (5), 325–338. Doi: 10.1037/0003-066X.59.5.325. <https://www.researchgate.net/publication/8206383>./12.07.2019.

- Stokes, D. M. (2013). *Exploring the relationship between cultural intelligence, transformational leadership, and burnout in doctorate of education students* (Doctoral dissertation). Liberty University School of Education, Lynchburg, Virginia. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/771/>. /28.12.2020.
- Suharli, S., Supriatna, N., Maryani, E. ve Komolasari, K. (2019). Profile of teacher's strategy in improving student's cultural intelligence. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 323, 95-99. <https://www.atlantis-pess.com/proceedings/icosce-icsmc-18/125909980/> /18.07.2020.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: temel kavramlar ve uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74. [https://www.researchgate.net/publication/281981476\\_Yapıdotlesssal\\_esitlik\\_modelleri\\_Temel\\_kavramlar\\_ve\\_ornek\\_uygulamalar](https://www.researchgate.net/publication/281981476_Yapıdotlesssal_esitlik_modelleri_Temel_kavramlar_ve_ornek_uygulamalar) /17.11.2020
- Şahin, F. ve Gürbüz, S. (2012). Kültürel zeka ve öz-yeterliliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi: çokuluslu örgüt üzerinde bir uygulama. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* (14)2. 123-140. Doi: 10.4026/1303-2860.2012.0202.x. /12.11.2020.
- Şahin, F. ve Gürbüz, S. (2014). Cultural intelligence as a predictor of individuals' adaptive performance: A study in a multicultural environment. *International Area Studies Review*, 17(4), 394-413. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2233865914550727>. /11.12.2020.
- Taşlıyan, T., Hırlak, B. ve Çiftçi, G. E. (2017). Örgütsel adalet algısının üniversitelerdeki farklılık yönetimi anlayışı açısından incelenmesi. *International Journal of Academic Value Studies* (3), 9. 164-182. DOI : <http://dx.doi.org/10.23929/javs.114>. /12.12.2020.
- Templer, K. J., Tay, C. ve Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group & Organization Management*, 31, 154-173. DOI: 10.1177/1059601105275293. /17.11.2019.
- Thatcer, S. M. B. Jehn, K. A. ve Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation*, 12(3), 217-241. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023325406946>. /17.19.2019.
- T.C Anayasası. (18 Ekim 1982). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf>. /17.10.2020.
- T.C Resmi Gazete (17 Nisan 2015). Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 29329. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=20694&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>. /12.03.2020.
- Thomas, D. C, Elron, E., Sthal, G., Ravlin, E., Cerdin J. J., , Poelmas, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznewski, M., Au, K. & Lazarova, M. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International of Cross-Cultural Manaement*, 8 (2), 23-143. <https://doi.org/10.1177/1470595808091787>. /12.12.2019.
- Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group & Organization Management*, (31) 1, 78-99. DOI:10.1177/1059601105275266. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1059601105275266>. /12.10.2019.

- Tomic, V. T.(2018). The challenges of diversity management to migrant integration in the european union. *HKJU-CCPA*, 18(2), 223–246. <https://hrcak.srce.hr/file/296914>. /09.07.2019.
- Tunalılar, T. T. (2018). *Yöneticinin kültürel zekasının çalışanların duygusal bağlılığıyla ilişkisi ve ilişki uzaklığının düzenleyici rolü: Bir araştırma*. (Doktora Tezi). T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> 12.12.2020.
- Tür Eğitim- Sen (2018). Türk Eğitim-Sen Haber Bülteni, 15 (174). [https://turkegitimsen.org.tr/lib\\_yayin/518.pdf](https://turkegitimsen.org.tr/lib_yayin/518.pdf)/10.09.2020.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK). <http://www.tuik.gov.tr/ilGostergeleri/iller/KOCAELI.pdf014> /1.04.2020.
- Tebliğler Dergisi (2749) Şubat, Cilt 83. <https://drive.google.com/file/d/1woVT3-FzX9nturmrQncHaJoJu2lXmpby/view>./09.08.2020.
- Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organizations. *Group & Organization Management*, 31(1), 20–26. <https://doi.org/10.1177/1059601105275253>./21.12.2019.
- Turner, L. A. (2018). *Leader cultural intelligence and transformational leadership behaviors as antecedents of orgazitonal diversty management practice*.(Doktoral dissertation). Available from ProQuest Dissertaitons and Theses database. (UMI No: 10836954).12.09.2020.
- Otizimli öğrencilere ayrımcılık iddialarıyla gündeme gelen Aksaray'daki okulun müdür ve müdür yardımcısı görevden alındı. (2019, Kasım 18). <https://www.bbc.com/turkce/live/haberler-turkiye-50457361>. Erişim Tarihi: 21.06.2020.
- Uğur, M. K. (2019). *Kültürlerarası duyarlılık ile kültürel zeka arasındaki ilişkide çokkültürlü eğitim tutumu, empatik eğilim ve tükenmişliğin aracı rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> 12.12.2020.
- Velarde , J. M., Ghani, M. F., Adams, D. Ve Cheah, J. W. (2020). Towards a healthy school climate: The mediating effect of transformational leadership on cultural intelligence and organisational health. *Educational Management Administration & Leadership* 1(22). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741143220937311>./24.12.2020.
- Van den Bergh, R. (2008). *Cultural intelligence: A comparansion between managers in south Africa and the netherlands* (Master's thesis). Faculty Of Economic And Management Science, Pretoria. <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/25209/dissertation.pdf?sequence=1>./24.12.2020.
- Weinert, F. E. (1999). *Definition and selection of competencies: concepts of competence*. Max Planck Institute for Psychological Research, Munich, Germany. <https://pdfs.semanticscholar.org/8b88/efa9dd5e0a4b605aea6e5e3b9ec640beb089.pdf>./11.08.2019.
- Wentling, R. M. ve Palma-Rivas, N. (1997). Diversity in the workforce: a literature review Diversity in the Workforce Series Report 1. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED414473.pdf> /11.10.2020.
- Yalçın, S. (2017). Öğretmenlerin algılarına göre istenmeyen okul yöneticisi davranışları. *Ekev Akademi Dergisi*, 21(69), 105-116. [http://www.ekevakademi.org/Makaleler/1738729274\\_05%20Sinan%20YALCI N.pdf](http://www.ekevakademi.org/Makaleler/1738729274_05%20Sinan%20YALCI N.pdf)./ 09.10.2019.

- Yang, L. (2012). *Relationship between cultural intelligence and leadership* (Master theses). Faculty of the Fort Hays State University Liberal Studies, Kansas. <https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1133&context=theses/12.09.2019>.
- Yauch, C. A. ve Steudel, H. J. (2003). Complementary use of qualitative and quantitative cultural assessment methods. *Organizational Research Methods*, 6(4), 465-481. <https://doi.org/10.1177/1094428103257362>/24.12.2020.
- Yee Ng, K., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management of Management: Learning and Education*, 8(4), 1-40. Retrieved from <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amle.8.4.zqr511>./12.06.2019.
- Yeni atanan öğretmenlere sendika üyeliği baskısı. (2020, Haziran 24). <http://www.guncelegitim.com/haber/19527-yeni-atanan-ogretmenlere-sendika-uyeligi-baskisi.html>. Erişim tarihi: 11.09.2020.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: Kültürel zeka. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 100-131. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/107391>./06.11.2020.
- Young, B. L., Madsen, J. ve Young, M. A. (2010). Implementing diversity plans: Principals' perception of their ability to address diversity in their schools. *NASSP Bulletin*, 94(2), 135-137. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.922.7240&rep=rep1&type=pdf> / 15.06.2019.
- Young, C. A., Haffejeeb, B. ve Corsun, D. L. (2017). The relationship between ethnocentrism and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 58, 31-47. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2017.04.001>/17.03.2019.
- Yordanova, G. K. (2011). *Managing with cultural intelligence: The new secret to multicultural team success* (Master thesis). Department of Management Aarhus School of Business Aarhus University, Aarhus (Denmark).
- Ziyatdinoava, E. (2017). *The role of cultural intelligence from the perspective of leader* (Master thesis). ARCADA. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130322/Elvira%20Ziyatdinoava%20thesis%20MAY2017%20Arcada.pdf?sequence=1> / 13.05.2019.

## EKLER

### Ek 1. Araştırma İzni



T.C.  
KOCAELİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99332089/605.01/7600188

09/06/2020

Konu: Araştırma İzni  
(Öznur RENGİ )

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :06/03/2020 tarihli ve 4967 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Doktora Öğrencisi Öznur RENGİ' nin "Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi ve Kültürel Zeka İle İlişkinin İncelenmesi" konulu araştırma çalışmasını İlimiz okul ve kurumlarında uygulama talebinin uygun görüldüğüne ilişkin, 08/06/2020 tarih ve 7546804 sayılı Valilik Onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Osman EKŞİ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:Valilik Makam Oluru

Güvenli Elektronik İmza!  
Aşlı ile Aynıdır.  
09.06.2020  
EMEL SAĞLAM YAVUZ  
ŞEF



Körfez Mah. Ankara Karayolu Cad. No:129 Valilik Binası B Blok Kat:3  
Elektronik Ağ: www.kocaelimem.meb.gov.tr  
e-posta: stratejigelistirme41@meb.gov.tr

Bilgi için: E.SAĞLAM YAVUZ  
Tel: (0 262) 3005871  
Faks: (0262) 32115 54

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden d04f-f0ed-3102-b64d-ecd1 kodu ile teyit edilebilir.



## Ek 2. Etik Kurul Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 28/02/2020-E.18738



T.C.  
**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu



Sayı : 10017888-050.99/  
Konu : Öznur Rengi hk.

### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 05/02/2020 tarihli, 10710 sayılı ve "Öznur Rengi hk." konulu yazı

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 27/02/2020 tarih ve 2020/02 nolu toplantısında alınan 3 sıra sayılı kararı aşağıda sunulmuştur.

Gereğini arz ederim.

**Prof.Dr. Adem ÇAYLAK**  
Kurul Başkanı

**Karar No 3:** Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 05/02/2020 tarih ve 10710 sayılı yazısı görüşüldü. Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Programı doktora öğrencisi Öznur RENGLİ'nin "Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi ve Kültürel Zeka ile İlişkisinin İncelenmesi" başlıklı doktora tezi kapsamında yapacağı anketin uygulanmasında, bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından bir sakınca olmadığına oy birliği ile karar verildi.

#### Mevcut Elektronik İmzalar

ADEM ÇAYLAK (Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu - Kurul Başkanı) 28/02/2020 16:39

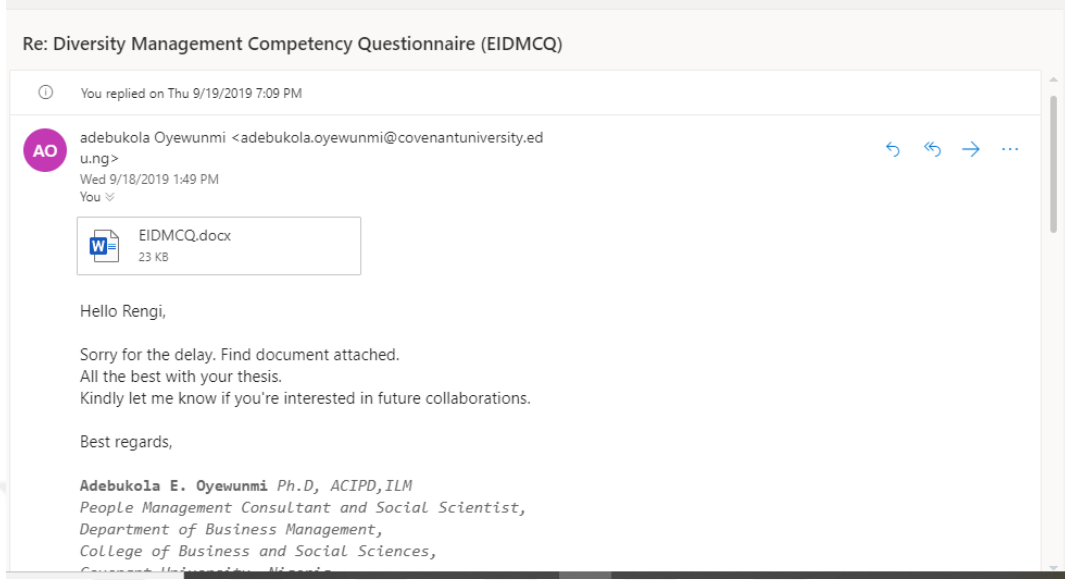
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Kocaeli Üniversitesi Umuttepe Yerleşkesi 41380,  
Kocaeli  
Tel: +90 (262) 303 10 01 Faks: +90 (262) 303 10 33  
E-Posta : rekiletisim@kocaeli.edu.tr Elektronik Ağ : http://www.kocaeli.edu.tr

Bilgi için: Pelis UNALDI  
Raporlar  
Telefon No: 303 10 49

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

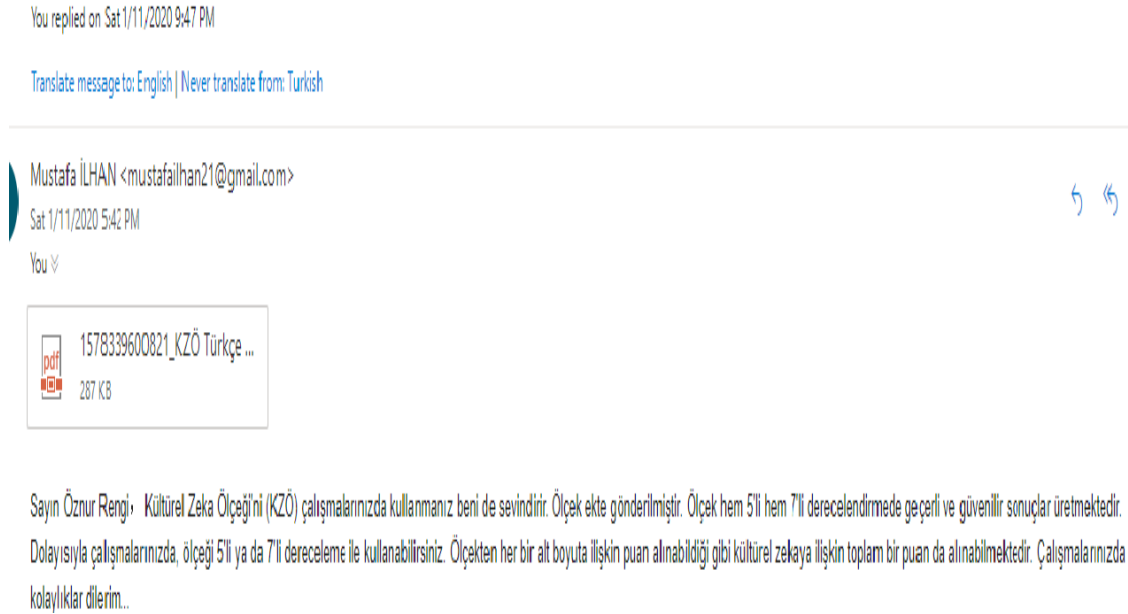
### Ek 3. Ölçek Kullanım İzinleri

#### Ek 3.a. Farklılık Yönetimi Ölçeği



### Ek 3b. Kültürel Zeka Ölçeği

#### KÜLTÜREL ZEKA ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ



#### Ek 4. Ölçekler

##### Değerli Meslektaşım

Biraz sonra yanıtlayacağınız ölçek, çalıştığınız okullardaki yöneticilerinizle ilgili “Farklılık Yönetimi” ve “Kültürel Zeka” gözlemlerinize yönelik maddelerden oluşmaktadır. Ölçekteki maddelere vereceğiniz SAMİMİ ve DOĞRU cevaplar çalışmanın güvenilirliği açısından çok önemlidir. Çalışmada kullanılan ölçek maddeleri kişisel rahatsızlık verecek hiç bir öge içermemektedir. Hiçbir ölçek maddesinin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak ve gizlilik ilkesi içinde ele alınacaktır. Ölçeği tamamlamanız yaklaşık 5 dakika sürecektir. Çalışmaya yapacağınız değerli katkı için teşekkür ederiz.

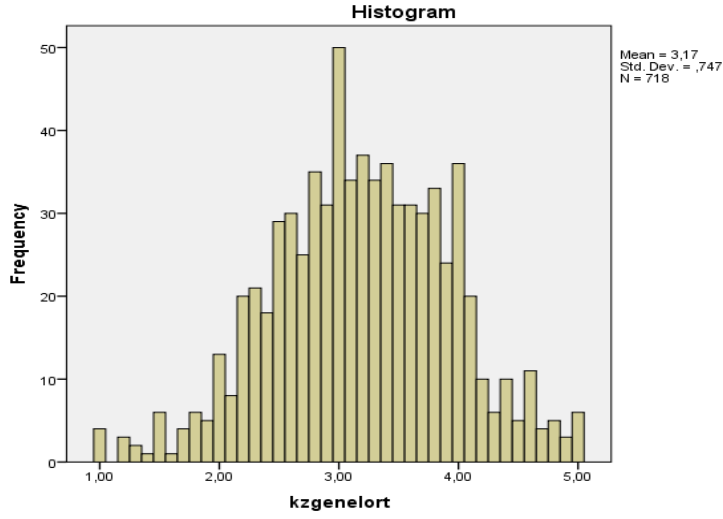
| I KISIM  |   |                         |              |                     |                      |                      |
|--|---|-------------------------|--------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Cinsiyetiniz: .....Medeni Durumunuz:.....Okul Türünüz:.....  |   |                         |              |                     |                      |                      |
| Mesleğinizde kaçınıcı yılınız?.....Öğrenim Düzeyiniz:.....Yaş.....   |   |                         |              |                     |                      |                      |
| Branş: .....Çalışmış olduğunuz ilçe:   |   |                         |              |                     |                      |                      |
| II. KISIM  |   |                         |              |                     |                      |                      |
| 1. BÖLÜM:  |   |                         |              |                     |                      |                      |
| Aşağıda okul yöneticilerinizle ilgili “farklılık yönetimi” algınızı yansıtabileceğiniz 29 Madde bulunmaktadır. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak hangi seçenek sizin algınıza daha uygunsa o seçeneği işaretleyiniz. |   |                         |              |                     |                      |                      |
| Madde No   |   | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Çok az katılmıyorum | Oldukça katılmıyorum | Tamamen katılmıyorum |
| 1  | Okulda etnik/kültürel çeşitliliğin varlığı, okul yöneticilerinin işlerinin işleyişini zorlaştırmaktadır.  | 1                       | 2            | 3                   | 4                    | 5                    |
| 2  | Astların bakış açıları farklı olsa bile okul yöneticileri tarafından dikkate alınır.  | 1                       | 2            | 3                   | 3                    | 5                    |
| 3  | Okulda kültürel farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar okul yöneticileri tarafından sıklıkla çözülür  |                         |              |                     |                      |                      |
| 4  | Okulda etnik köken, cinsiyet temelli şakalar veya birinin aksanını taklit gibi duyarsız yorumlar okul yöneticileri tarafından hoş görülmez.   |                         |              |                     |                      |                      |
| 5  | Farklılıklar temelinde taciz ve ayrımcılığa okul yöneticileri tarafından sıfır müsamaha gösterilir  |                         |              |                     |                      |                      |
| 6  | Okul yöneticileri, çalışma ekibinin tüm üyelerinin cinsiyetlerine, yaşlarına etnik kökenlerine, dinlerine ya da fiziksel yeteneklerine bakılmaksızın fikirlerle katkıda bulunma konusunda eşit fırsatlara sahip olmalarını sağlarlar. |                         |              |                     |                      |                      |
| 7  | Diğer etnik gruplardan insanlar, okul yöneticileri tarafından oldukça sinir bozucu bulunabilir.   |                         |              |                     |                      |                      |
| 8  | Okul yöneticileri, kendi kültürü/etnik grubundaki insanlarla kendini daha rahat hissetmektedirler.  |                         |              |                     |                      |                      |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 9  | Okul yöneticileri, diğer insanların kültürlerini ve dini inançlarını öğrenmeyi her zaman önemserler.                           |  |  |  |  |  |
| 10 | Okul yöneticilerine göre farklı etnik grup ve cinsiyetlerdeki insanların tümüne eşit davranılmalıdır.                          |  |  |  |  |  |
| 11 | Okul yöneticilerine göre çalışan çeşitliliğinin birçok avantajı vardır.  |  |  |  |  |  |
| 12 | Okul yöneticileri yabancı kültürlerdeki kişilerle sosyalleşebileceği konusunda kendilerine güvenirler.                         |  |  |  |  |  |
| 13 | Okul yöneticileri farklı sosyal alt yapıya sahip insanlarla etkileşime girmekten hoşlanırlar.                                  |  |  |  |  |  |
| 14 | Okul yöneticileri, sosyal bir etkileşimde sözel davranışlarını (ör. aksan, tonlama) değiştirmeleri gerekiyorsa bunu yaparlar.  |  |  |  |  |  |
| 15 | Okul yöneticileri sosyal etkileşimlerde, gerektiği durumlarda sözsüz davranışını çeşitlendirirler.                             |  |  |  |  |  |
| 16 | Okul yöneticilerine göre, "kendi kültürü" "diğer insanların kültüründen" üstündür.   |  |  |  |  |  |
| 17 | Okul yöneticilerine göre çalışanların farklılığı birçok çatışmaya neden olur.  |  |  |  |  |  |
| 18 | Okul yöneticilerine göre genç meslektaşlar, daha kıdemli meslektaşların bulunduğu toplantılarda sadece dinleyici olmalıdırlar. |  |  |  |  |  |
| 19 | Okul yöneticilerine göre ekip çalışmasında takım oluştururken cinsiyet, yaş, din ve etnik grup önemli faktörler değildir.      |  |  |  |  |  |
| 20 | Okul yöneticilerine göre yaşlı insanlar değişime karşı isteksiz ve katı olma eğilimindedir.                                    |  |  |  |  |  |
| 21 | Okul yöneticileri, önemli bir karar alınmadan önce farklı görüşleri daima toplamaktadırlar.                                    |  |  |  |  |  |
| 22 | Okul yöneticileri, çalışma ekibine ulaşması gereken net hedefler verirler.   |  |  |  |  |  |
| 23 | Okul yöneticileri, çalışanlarını katkılarından dolayı takdir eder.   |  |  |  |  |  |
| 24 | Okul yöneticileri, okuldaki herkes için ulaşılabilir kişilerdir.   |  |  |  |  |  |
| 25 | Okul yöneticilerine göre çalışma ekibine danışmanlık sağlamak onun işi değildir.   |  |  |  |  |  |
| 26 | Okul yöneticilerinin eylemleri/hareketleri okuldaki herkes için adildir.   |  |  |  |  |  |
| 27 | Okulda cinsiyet çeşitliliğinin varlığı, okul yöneticilerinin işlerinin işleyişini zorlaştırmaktadır.                           |  |  |  |  |  |
| 28 | Okul yöneticilerinin "gözde (fark yaratan) çalışanları" vardır.  |  |  |  |  |  |
| 29 | Okul yöneticilerine göre insanlar iş yerlerinde kendi etnik dillerini konuşmamalıdır.  |  |  |  |  |  |

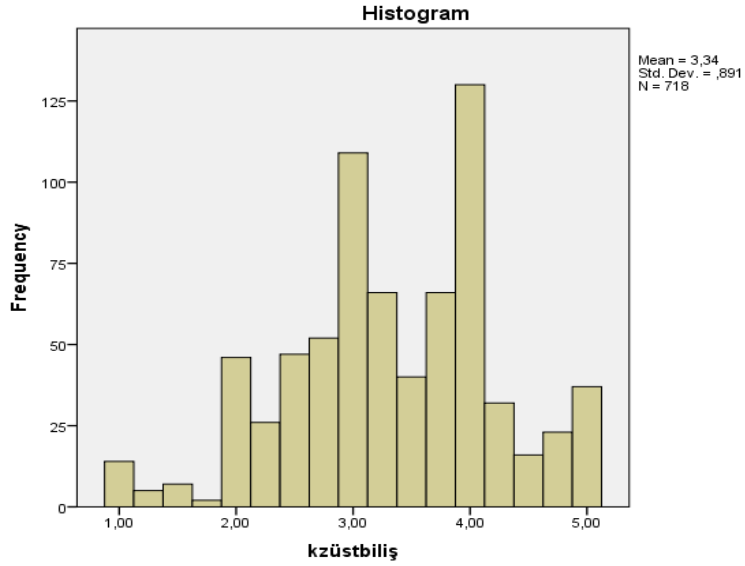
## 2. BÖLÜM

| 2. BÖLÜM |   |                         |              |                    |                    |                     |
|----------|---|-------------------------|--------------|--------------------|--------------------|---------------------|
|          | Aşağıda okul yöneticilerinizle ilgili “kültürel zeka” algınızı yansıtabileceğiniz 20 Madde bulunmaktadır. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak hangi seçenek sizin algınıza daha uygunsa o seçeneği işaretleyiniz. | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Çok az katılıyorum | Orduka katılıyorum | Tamamen katılıyorum |
| 1        | Okul yöneticileri farklı kültürel geçmişe sahip kişilerle etkileşime girdiklerinde kullandıkları kültürel bilginin bilincindedirler.  | 1                       | 2            | 3                  | 4                  | 5                   |
| 2        | Okul yöneticileri yabancı kültürden insanlarla etkileşime girdiklerinde, kendi kültürel bilgilerini duruma göre ayarlarlar.   |                         |              |                    |                    |                     |
| 3        | Okul yöneticileri kültürlerarası etkileşimler için kullandıkları kültürel bilginin bilincindedirler.  |                         |              |                    |                    |                     |
| 4        | Okul yöneticileri farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halindeyken, kendi kültürel bilgilerinin doğruluğunu kontrol ederler.  |                         |              |                    |                    |                     |
| 5        | Okul yöneticileri, farklı kültürlerin yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgi sahibidirler.   |                         |              |                    |                    |                     |
| 6        | Okul yöneticilerinin farklı dillerin kurallarıyla ilgili bilgileri vardır (örneğin; kelime bilgisi, dil bilgisi).   |                         |              |                    |                    |                     |
| 7        | Okul yöneticilerinin farklı kültürlerin inanç ve kültürel değerleri hakkında bilgileri vardır.  |                         |              |                    |                    |                     |
| 8        | Okul yöneticilerinin, farklı kültürlerin evlilik yapıları hakkında bilgileri vardır.  |                         |              |                    |                    |                     |
| 9        | Okul yöneticilerinin farklı kültürlerin sanat ve zanaatları hakkında bilgileri vardır.  |                         |              |                    |                    |                     |
| 10       | Okul yöneticileri farklı kültürlerde sözsüz davranışları ifade etmenin kurallarını bilirler.  |                         |              |                    |                    |                     |
| 11       | Okul yöneticileri farklı kültürden insanlarla etkileşime girmekten hoşlanırlar.   |                         |              |                    |                    |                     |
| 12       | Okul yöneticileri alışkın olmadıkları bir kültürün yerel halkıyla sosyalleşebilecekleri konusunda kendilerine güvenirlere.  |                         |              |                    |                    |                     |
| 13       | Okul yöneticileri yeni bir kültüre uyum sağlama sürecindeki stresle başa çıkma konusunda kendilerine güvenirlere.   |                         |              |                    |                    |                     |
| 14       | Okul yöneticileri alışkın olmadıkları kültürlerde yaşamaktan keyif alırlar.   |                         |              |                    |                    |                     |
| 15       | Okul yöneticileri farklı bir kültürdeki alışveriş koşullarına alışabilecekleri konusunda kendilerine güvenirlere.   |                         |              |                    |                    |                     |
| 16       | Okul yöneticileri konuşma davranışlarını (örneğin; ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre düzenlerler.  |                         |              |                    |                    |                     |
| 17       | Okul yöneticileri duraksama ve sessiz kalmayı farklı kültürlerarası durumlara uyum sağlamak için farklı biçimlerde kullanırlar.   |                         |              |                    |                    |                     |
| 18       | Okul yöneticileri konuşma hızlarını kültürlerarası durumun gereklerine göre değiştirirler.  |                         |              |                    |                    |                     |
| 19       | Okul yöneticileri sözel olmayan davranışlarını kültürlerarası durumun gereklerine göre değiştirirler.   |                         |              |                    |                    |                     |
| 20       | Okul yöneticileri kültürlerarası etkileşime girdiklerinde gerekli durumlarda yüz ifadelerini değiştirirler.   |                         |              |                    |                    |                     |

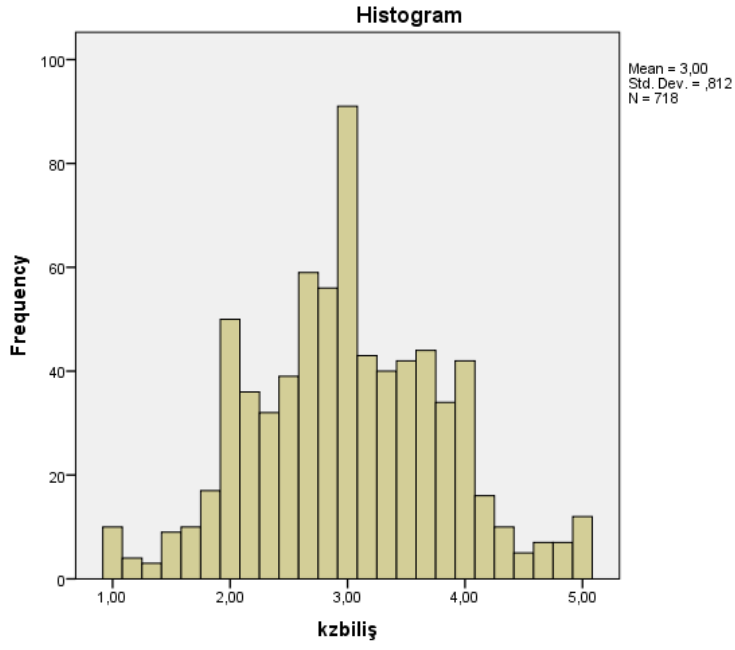
## Ek 5. Değişkenlere Ait Histogram Grafikleri



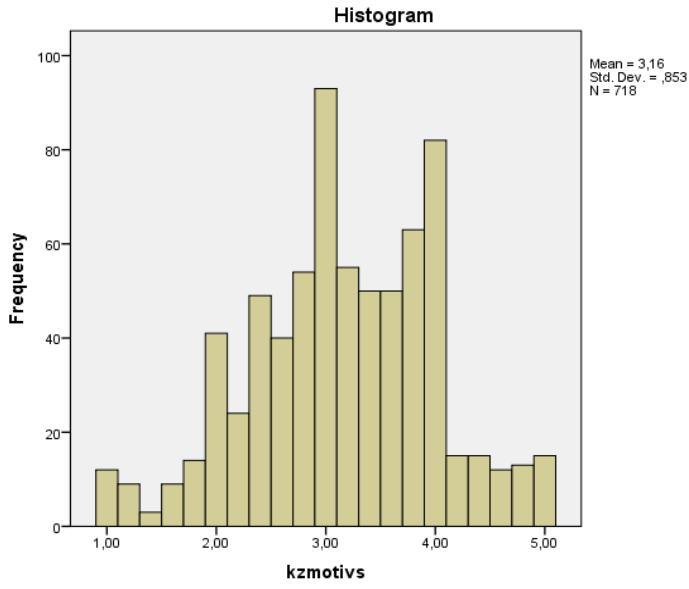
Şekil 7. Kültürel Zeka Değişkenine Ait Histogram Grafiği



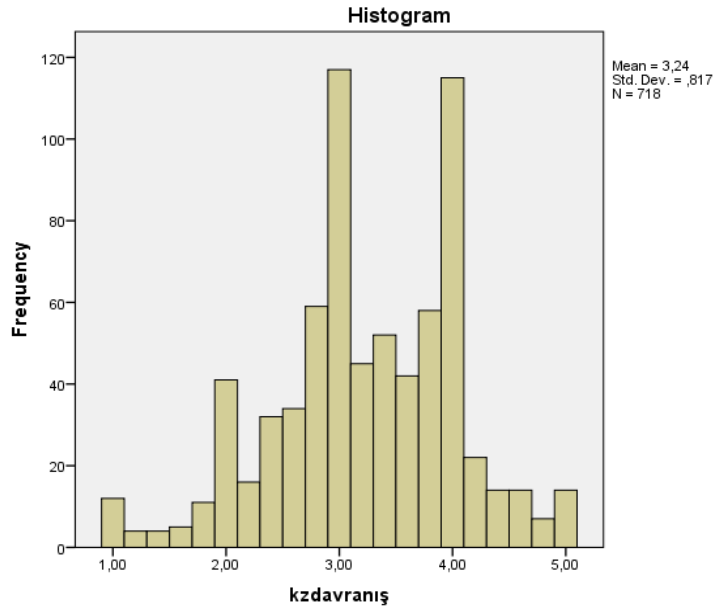
Şekil 8 Kültürel Zeka Üstbilis Altboyutuna Ait Histogram Grafiği



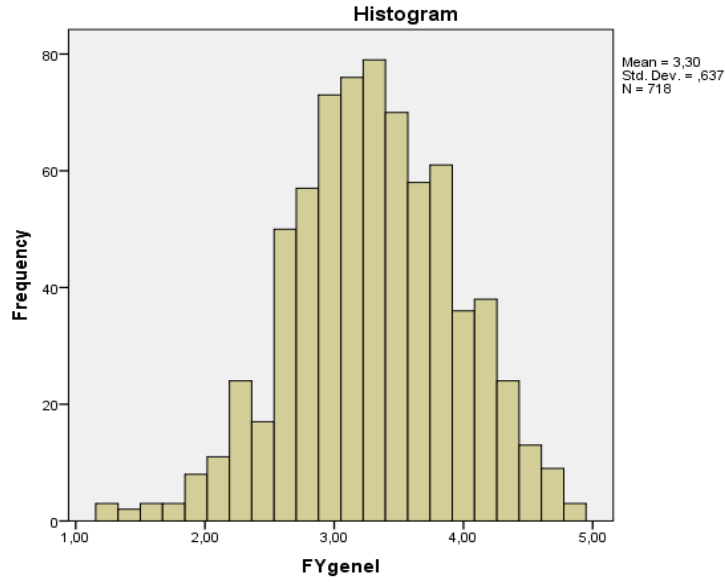
**Şekil 9 Kültürel Zeka Biliş Altboyutuna Ait Histogram Grafiği**



**Şekil 10 Kültürel Zeka Motivasyon Altboyutuna Ait Histogram Grafiği**

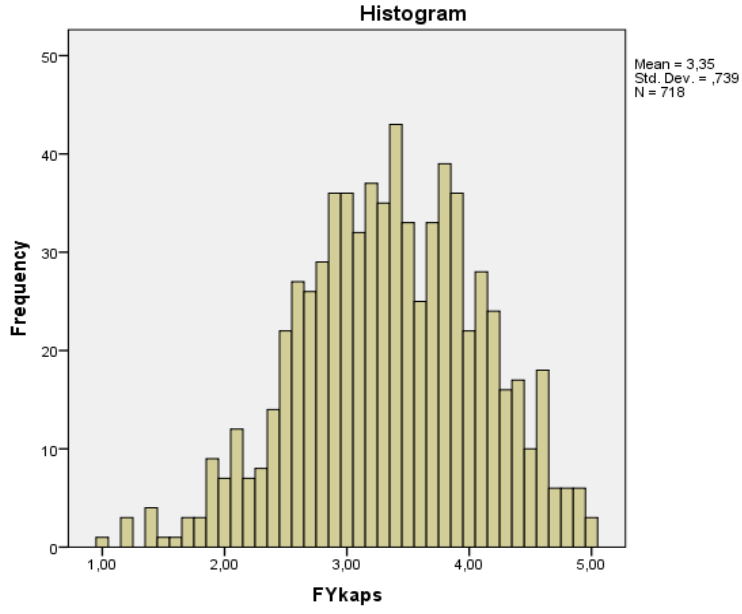


**Şekil 11. Kültürel Zeka Davranış Altboyutuna Ait Histogram Grafiği**

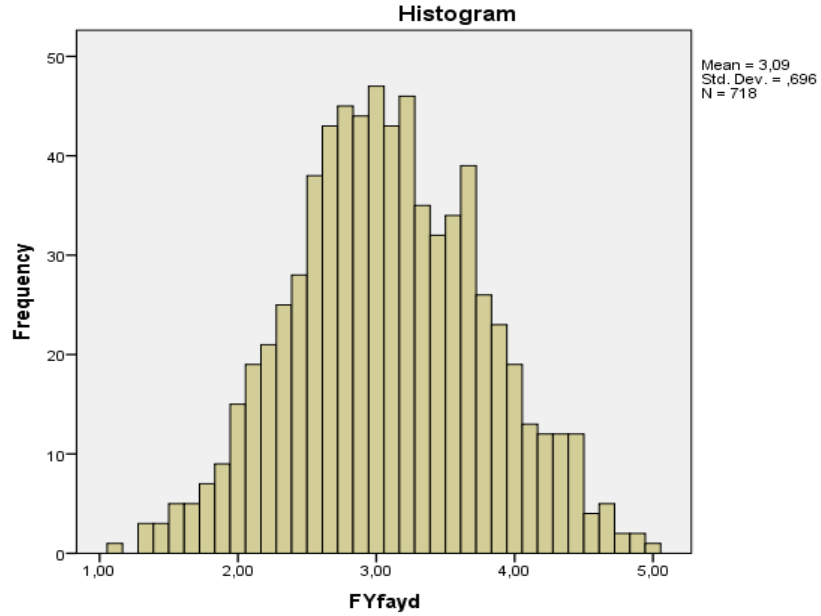


**Şekil 12 Farklılıkların Yönetimi Değişkenine Ait Histogram Grafiği**

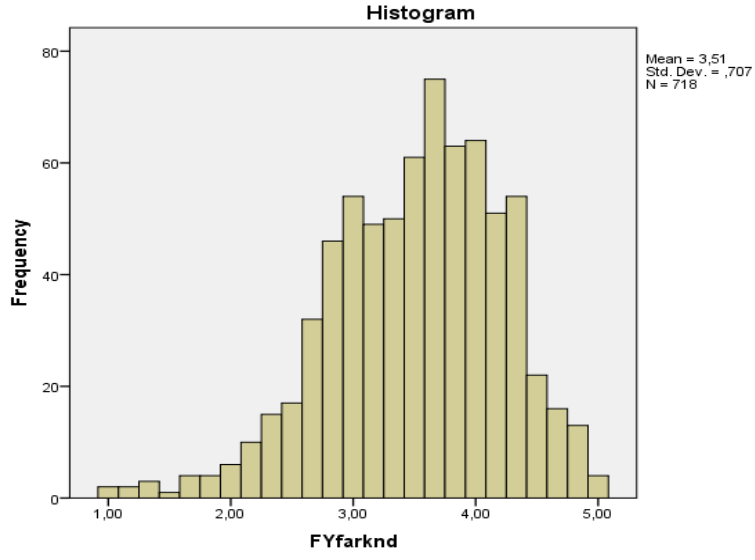




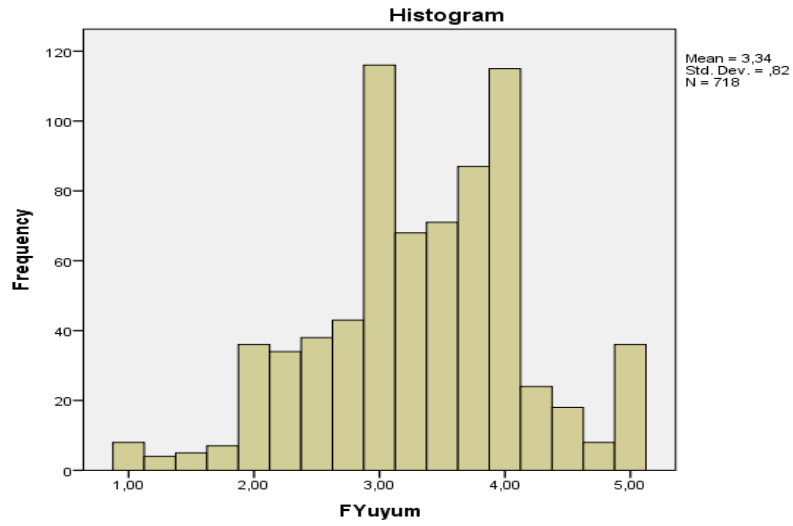
**Şekil 13 Farklılıkların Yönetimi Farklılıkları Kapsayıcılık Altboyutuna Ait Histogram Grafiği**



**Şekil 14 Farklılıkların Yönetimi Farklılıklardan Faydalanma Altboyutuna Ait Histogram Grafiği**

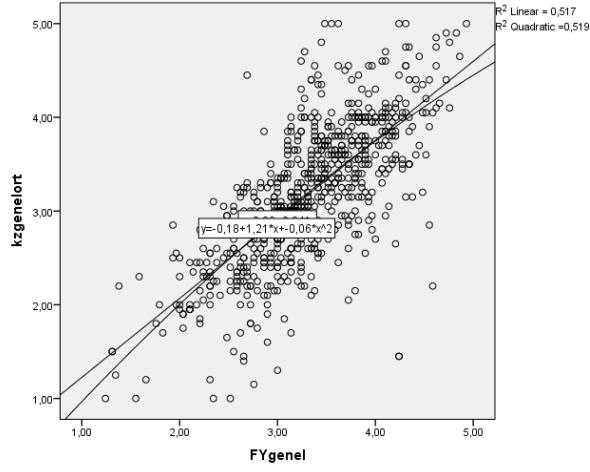


**Şekil 15 Farklılıkların Yönetimi Farklılıklara Farkındalık Altboyutuna Ait Histogram Grafiği**

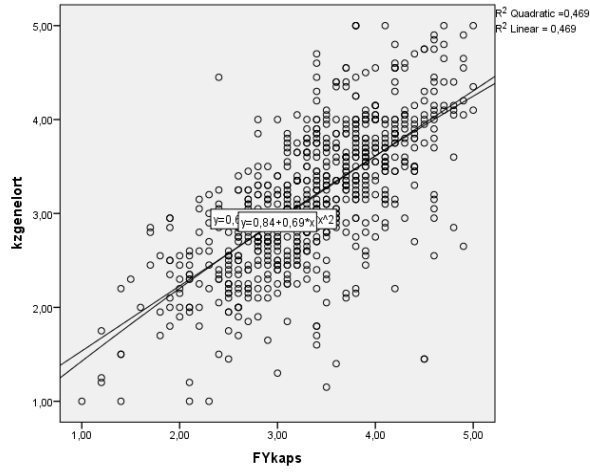


**Şekil 16 Farklılıkların Yönetimi Farklılıklara Uyum Altboyutuna Ait Histogram Grafiği**

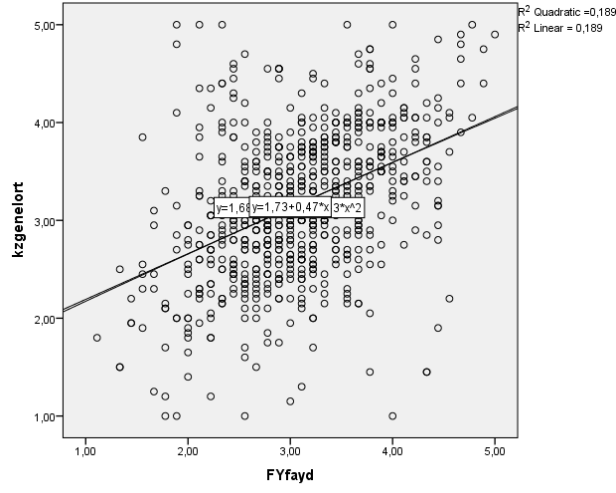
## Ek 6. Değişkenlerin Doğrusallığı ve Varyansların Homojenliği



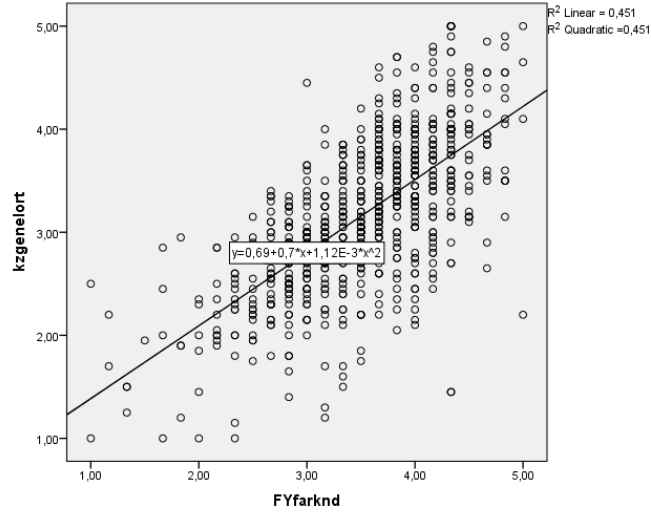
Şekil 17 Saçılma Diyagramı (KZ-FY)



Şekil 18 Saçılma Diyagramı (KZ-Farklılıkların Yönetimi Farklılıkları Kapsayıcılık Altboyutu)

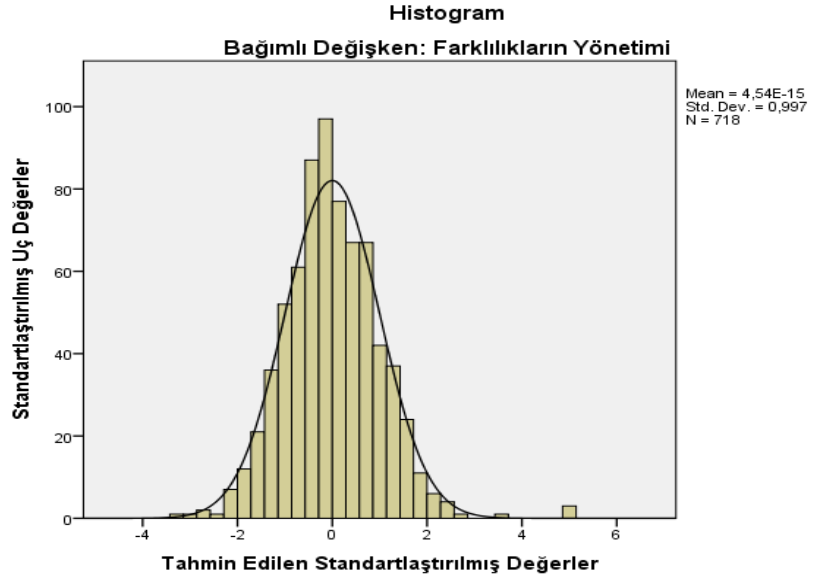


**Şekil 19 Saçılma Diyagramı (KZ- Farklılıkların Yönetimi Farklılıklardan Faydalanma Altboyutu )**



**Şekil 20 Saçılma Diyagramı (KZ-Farklılıkların Yönetimi Farklılıklara Farkındalık Altboyutu)**

## Ek 7. Tahmin Hatalarının Normal Dağılımı



Şekil 21 Tahmini Hataların Normal Dağılım Grafiği

## ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı [REDACTED] doğmuştur. İlk ve orta öğrenimini İstanbul'da tamamlamıştır. Araştırmacı lisans eğitimini Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı'nda 2005 yılında, yüksek lisans eğitimini 2014 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Programında tamamlamıştır. 2014 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Program'ında doktora eğitimine başlayan araştırmacı, 2015 yılından itibaren MEB bünyesinde görevlendirilerek, Türkçe ve Türk Kültürü Öğretmeni olarak Almanya/ Stuttgart Eğitim Ataşeliği'ne bağlı olarak çalışmaktadır. Araştırmacının kültürlerarası duyarlılık, çokkültürlü eğitim, öğretmen imajı, farklılıkların yönetimi ile ilgili ulusal ve uluslararası çalışmaları bulunmaktadır.