

# Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki<sup>1</sup>

Refik BALAY<sup>2</sup>, Ahmet KAYA<sup>3</sup> & Reyhan GEÇDOĞAN-YILMAZ<sup>4</sup>

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma, tarama modelinde desenlenmiştir. Çalışmada veriler, Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (HLÖ) ve Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (FYÖ) ile toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini 90 yönetici ve 172 öğretmen olmak üzere 262 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerilerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda katılımcı algılarına göre, eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterliklerinin, görev türü ve yaş değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği; farklılıkları yönetme becerilerinin ise cinsiyet, görev türü, yaş, mesleki hizmet yılı ve kurumda bulunan çalışan sayısı değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Son olarak, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında ortanın üstünde, yüksek düzeye yakın pozitif yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

*Anahtar Sözcükler:* Hizmetkâr liderlik yeterlikleri, Farklılıkları yönetme becerileri, Eğitim yöneticileri

 DOI Number: <http://dx.doi.org/10.12973/jesr.2014.4os14a>

<sup>1</sup> Bu çalışma, IV. Eğitim Yönetimi Forumu'nda sözlü bildiri olarak sunulmuştur (3-5 Ekim 2013, Balıkesir, Türkiye)

<sup>2</sup> Doç. Dr., Harran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü - refikbalay@hotmail.com

<sup>3</sup> Yrd. Doç. Dr., Harran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü - ahmetkaya@harran.edu.tr

<sup>4</sup> MA., Şanlıurfa İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Sınıf Öğretmeni - r.gecdogan@hotmail.com

## GİRİŞ

Hizmetkâr liderliğin örgütlerde bir farklılık yaratacağı, güvene dayalı ilişkiler kurulmasını sağlayacağı ve örgütsel bütünleşmenin olduğu örgüt iklimine katkı sağlayacağı ve böylece süreç içerisinde, hizmetkâr liderden, hizmetkâr bireye ve hizmetkâr devlete ulaşılması da beklenmektedir. Teorik açıdan bakıldığında farklılıkların ayırmalaştırıcı, hizmetkâr liderliğin ise birleştirici, uyumlulaştırıcı bir rol oynadığı söylenebilir. Bu bağlamda, farklılıkların yönetimi, değişik kültür ve özelliklere sahip çalışanlardan oluşan bir örgütte, farklılıkların uyumlaştırılması yoluyla sinerji yaratılmasını ve bu amaçla hizmetkâr liderliğin etkin kullanılmasını gerekli kılmaktadır.

### Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Hizmetkâr liderlik ekolü, içinde yaşadığımız çağın liderlik anlayışındaki değişim ve dönüşümün sonucu olarak ortaya çıkmış bir ekoldür. Bu değişim ve dönüşüm; kendisine hizmet edilmesini bekleyen ve kendi çıkarlarını elde etmeye çalışan liderlik anlayışının yerine, izleyicilerine bizzat hizmet eden ve bunu yaşam biçimi haline getiren, onlara yol gösteren, rol modeli olan liderliği öngörmektedir (Ürü, Atan, Çalışkan & Yozgat, 2011). Günümüzde farklılıklarından çok, insanı insan olarak gören, insanı önceleyen, onu merkeze alan, tüm bireyleri kuşatan hizmetkâr liderlik; örgütlerde güvene dayalı ilişkiler kurulmasını ve geliştirilmesini sağlayan ve ayrıca örgütsel bütünleşmeye katkı sağlayan en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir.

Greenleaf, liderlik kuramlarını hizmetkâr liderlik kavramı ile tanıtırırken, Herman Hesse'nin (1956) "Doğu Yolculuğu" (Journey to the East) adlı kısa romanından ilham almıştır. Hikâyenin başkarakteri Leo, ruhani bir yolculuğa çıkmış olan bir grup gezginin hizmetkârıdır ve gruptaki her bireye gösterdiği ilgili tavrı ve destek verici davranışları ile herkesi etkilemektedir. Hikâye, Leo' nun aniden ortadan yok olması, grubun lidersiz kalması ve Leo' nun gizli liderliğinin ortaya çıkışı ile sonuçlanmaktadır (Öner, 2008).

Hizmetkâr liderlik, tüm liderlik becerilerini kapsayan ancak standart liderlik anlayışının daha da ötesine geçerek, "önce insan" ve "hizmet odaklılık" felsefesini temel alan bir liderlik anlayışıdır. Hizmetkâr liderler "yapılan işe ruhunu koyma" anlayışını benimseyerek kurum kültürünün korunup pekiştirilmesini sağlarlar (Dinçer & Bitirim, 2007). Barbuto ve Wheeler'a (2006) göre hizmetkâr liderlik, önce insan felsefesiyle hizmet odaklılık felsefesini birleştiren, hizmet ve birebir iletişim yoluyla kalp kazanmayı hedefleyen liderlik tarzıdır.

Hizmetkâr lider terimi 1970'te Robert K. Greenleaf tarafından ortaya atılmıştır. Greenleaf'in geliştirdiği bu liderlik yaklaşımının en önemli özelliği lideri takipçilerine hizmet eden bir konuma getirmesidir. Hizmetkâr lider bulunduğu konumun ona kazandırdıklarıyla tatmin olan bir lider değildir. Onu tatmin eden, onun liderliğinde diğerlerinin ne kazandığıdır (Akiş Toduk, 2004). Hizmetkâr liderliğin en önemli ayırıcı yönü insanları tamamlama, eksikleri giderme, onlara katma değer üretmede yardımcı olmaktır (Akoğlan Kozak, 2011). Hizmetkâr lider, toplumsal beklenti ve ihtiyaçları, kendi arzu ve isteklerinden önce algılar. Toplumsal beklentilere ömrünü bile adayabilir (Fındıkçı, 2010).

Hizmetkâr liderliğin temelinde toplum üzerinde pozitif yönde değişim yaratma isteği vardır. Hizmetkâr liderler; güç, şöhret veya herhangi bir kişisel amaç gütmeyenler (Greenleaf, 1998). Hizmetkâr liderliğin temel amacı, hizmet edilenlerin daha bilgili ve hak sahibi olmaları, dayanışma ve özgürlük kazanmaları ve sonunda hizmetkâr lider haline gelmeleridir (Akiş Toduk, 2004b).

Hizmetkâr liderlerin temel vasıflarını betimlemek üzere çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden biri Patterson (2003) tarafından geliştirilen hizmetkâr liderlik modelidir. Bu modele göre hizmetkâr liderlik özellikleri; sosyal veya ahlâki sevginin kanıtlanması, alçak gönüllü davranma, fedakârlık, vizyoner olma, güven verme, yetkilendirme ve hizmet etmedir. Hizmetkâr liderlik ile ilgili ileri sürülen bir diğer model ise, Page ve Wong'un (2000) hizmetkâr liderlik modelidir. Modele göre; dürüstlük, sorumluluk, kendini adama, insana saygı gibi örgütsel davranışların önemi vurgulanmaktadır (Page & Wong, 2000).

Hizmetkâr liderlerin belli başlı karakteristik özellikleri, Laub (1999) ve Spears'in (1998) çalışmalarından yapılan derleme sonucu, güvenilirlik gösterme, yöneticilik geliştirme ve paylaşma, çalışanları geliştirme ve değer verme, birlik oluşturma, ikna gücü, empati, farkındalık ve aktif dinleme, ileri görüşlülük ve vekilharççılık özelliklerinden oluşmaktadır. Russell ve Stone (2002) hizmetkâr liderin özelliklerini; hizmet, öncü olma, iletişim, model olma, etkileme, vizyon, dürüstlük, güvenilirlik, güçlendirme, bütünlük, yetenek, öğretme ve yetkilendirme, yetenek, güven, takdir, ikna etme, dinleme, cesaretlendirme, görüş mesafesi, hizmetkarlık olarak belirtmişlerdir. Daft ve Lane'e (2008) göre hizmetkâr liderin özellikleri; başkalarına hizmeti kişisel çıkarının önünde tutmak, üyelerin güvenini kazanmak, üyelerin gelişimini sağlamak için onlara destek olmak, üyeleri dinlemek ve anlamaktır (Omoh, 2007).

Hizmetkâr liderlik, liderliğin tam anlamıyla bir sanat haline dönüştüğü, her türlü hassasiyetin çok ön planda olduğu özel bir liderlik biçimidir. Yani nasıl ki liderlik, belirli insanlarda bulunan özel bir donanım ise, benzer biçimde hizmetkâr liderlik de belirli liderlerde bulunan özel bazı donanım ve yeteneklerin doruğa ulaşmış halidir (Fındıkçı, 2009).

Hizmetkâr lider, başkalarını kendine benzetme derdinde değildir. Yolculuğu kendi içindedir, kendi kendini eleştirir, başkalarından önce kendini adam etme derdindedir (Fındıkçı, 2010). Greenleaf'e (1998) göre hizmetkâr lider, empati kurabilen, takipçisini etkin dinleyen, duygusal destek sağlayan, takipçilerinin gelişimine önem veren, yapacakları işe inanmalarını ve kendilerini bir topluluk gibi hissetmelerini sağlayabilen bir kişi olmalıdır.

Lider olmakla hizmetçi olmak arasında büyük bir uçurum vardır. Hizmetkâr liderler bu uçurumdan dolayı içsel olarak, başkalarını düşünen bir yapıya sahip olmalıdırlar. Hizmetkâr liderlik anlayışına göre, amaç kârlılığın artması değil, hizmet ettiklerinin gelişiminin artmasıdır (Akiş Toduk, 2005). Hizmetkâr lider, birlikte çalıştığı kişilere saygı duyar, moral değerleri kabul eder. Ekibin oluşmasına ve desteklenmesine katkıda bulunur (Wright, 1996).

Konunun merkezinde yer alan hizmetkâr liderliğin dönüşümcü liderlikle ilişkisi değerlendirildiğinde, hizmetkâr liderlik anlayışının dönüşümcü liderliğe yakın bir temele dayandığı görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin, izleyicileri ile yakından ilgilenme, onları önemseme ve onlara yol gösterme özellikleri, hizmetkâr liderlerin de temel hareket noktaları arasında bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlerin iletişim yeteneği, dönüşümcü liderler için de önem taşımaktadır (Dinçer & Öksüz, 2011).

Hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki temel fark liderin odağa aldığı nokta olduğunu belirten Stone, Russel ve Patterson'a göre (2004), hizmetkâr lider izleyicilerine hizmet etmeyi odağa alırken dönüşümcü lider izleyicilerinin örgüt amaçlarına bağlılık göstermelerini odağa almaktadır (Akt.: Akoğlan Kozak & Çevik, 2010). Bu durumun da her iki liderliği ayırıştırın turnusol kâğıdı hükmünde bir faktör olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla bu bakış açısıyla, lider odağını örgüt amaçlarından izleyicilerine kaydırabildiği

ölçüde hizmetkâr lider vasfını kazanır. İnsanı önceleyerek ve ihmal etmeyerek örgüt amaçlarına ulaşmak hizmetkâr liderin önceliğidir.

Hizmetkâr liderliğin ruhsal liderlik ile ilişkisi değerlendirildiğinde; ruhsal lider, çalışanlardaki yaşama gücünü açığa çıkarmayı hedefleyen, onların anlam arayışlarına yanıt arayan, hizmetkâr liderlik tarzını benimseyen ve çalışanlarının gelişimi için çabalayan kişiler olarak tanımlanabilir. Ruhsal liderler önce insana daha sonra stratejiye odaklanmaktadır. Bu liderler; her sorunun kaynağını, öncelikle kendilerinde arar, daha sonra dış faktörlere yönelirler (Kesken & Ayyıldız, 2008).

Hizmetkâr liderliğin moral liderlik ile ilişkisi değerlendirildiğinde; moral liderin öncelikle birtakım etik değerleri ve ilkeleri taşıması gerekir. Bu açıdan moral liderlik, hizmetkâr liderlik ile bütünleşmektedir (Çelik, 2007). Hizmetkâr liderlik; aşk, sevgi, şefkat, önemseme, başkalarını düşünme (diğerkâmlık) ve algısal dinlemeyi arttıran moral liderlik yaklaşımlarının örneklerindedir (Barrow, 2004).

Hizmetkâr liderler, insanı varlıklar âleminin en gelişmiş ve saygı değer canlısı olarak görürler ve farklılıklardan önce onları birer insan olarak bağrılarına basarlar, insana ulaşmaya ve ona katkı sağlamaya çalışırlar. Hizmetkâr lider dil, din, ırk, renk ve cins ayrımı yapmadan takipçilerine hizmet ederler. O ufukların ötesine gitmeyi başarmış ve kendini gerçekleştirmiş özel bir liderdir. Hizmetkâr liderlik anlayışı farklılıkların yönetimi ruhuna en uygun liderlik tarzıdır. Çünkü hizmetkâr lider önce insan felsefesiyle farklılıklara saygı duyar. Hizmetkâr liderler diğer insanlarla empati seviyesinde münasebet kurarlar. Diğer insanların özel kabiliyetlerini ve maharetlerini fark edip, onlara sahip çıkarak toplumun hizmetine sunarlar.

### **Farklılıkların Yönetimi**

Son yüzyılda sosyal, siyasal, teknolojik, ekonomik alanlarda ve işgücü profilinde yaşanan büyük değişim örgütlerde farklılaşmalara neden olmuştur. Örgütler değişime uyum sağlamak ve rekabet avantajı sağlamak için yönetim felsefelerini değiştirmek durumundadır.

Kadınların işgücüne katılımının artması, yaşam süresinin uzaması, köyden kente göçlerin artması, çalışanların eşit haklara sahip olması gerektiğine inanan örgütlerin var olması ve farklılıkların etkin yönetilmesi sayesinde örgütün rekabet avantajı sağlaması yönündeki ampirik bulgular, farklılıkların yönetilmesinin (managing of diversity) önemli bir konu olduğunu karşımıza çıkarmaktadır (Özkaya, Özbilgin & Şengül, 2008).

Günümüz dünyasında hedefe ulaşmanın yolu, farklılıkların örgütsel yönetim sistemine entegrasyonundan geçmektedir (Argüden, 2007). Yönetici anlayışı etkin liderlik anlayışına dönüşmekte, maddi değerler kadar, bireysel ve örgütsel değerler önem kazanmakta, paydaşların tatmini ve değerleri, yöneticinin gerçekleştirmesi gereken konuların başında gelmektedir (Begeç, 2004).

İnsanlar ortak bir amaç için bir araya geldikleri andan itibaren, içinde farklılık barındıran bir ilişki kurulmaya başlar (Düren, 2007). Belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluklarının sahip oldukları ahenk ve çalışma uyumu, örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol oynamaktadır. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, sahip oldukları farklılıkları özgürce yaşamak istemekte ve bu farklılıklara saygı duyulmasını beklemektedirler (Sürgevil & Budak, 2008).

Türk Dil Kurumu'na (2012) göre, fark; bir kişi veya nesnenin bir başka şeyle karıştırılmamasını sağlayan ayrılık, farklılık ise; farklı olma durumu, başkalık ve benzemezlik anlamına gelmektedir. Çeşitlilik kavramı da farklılık ile çok karıştırılan hatta yerine kullanılan bir kavramdır. Çeşitlilik, aynı cins toplulukta dahi bulunan farklılaşma

durumunu anlatır. Örneğin, farklı cinsiyete sahip insanlar kendi içinde esmer, sarışın veya beyaz tenli olabilmektedir. Bu durum aynı cins topluluklarda bile bulunan farklılaşmayı anlatır ki biz buna çeşitlilik diyoruz.

Farklılıkların yönetimi ile farklı yönetim birbirine karıştırılmaması gereken iki kavramdır. Farklılıkların yönetimi; bir yönetim biçimi iken farklı yönetim ise yönetim biçiminden kaynaklanan bir çeşitliliktir. Farklılıkların yönetiminde yeri geldiği zaman farklı yönetim anlayışı kullanılabilir (Begeç, 2004).

Farklılıkların yönetimine ilişkin öncelikle farklılıkların tanımının yapılarak akabinde boyutlarının belirlenmesi bu süreçte üzerinde önemle durulması gereken bir noktadır. Bir şeyin yönetilebilmesi için tanımlanabilmesi ve ölçülebilmesi gerekir Farklılıkları, 1-Temel farklılıklar (doğuştan getirilen) ve 2-İkincil farklılıklar (sonradan kazanılan) olarak sınıflandırabiliriz (Aksu, 2008).

**Temel farklılıklar;** etnisite, yaş, cinsiyet, fiziksel görünüş, ırk vb. gibi unsurlardan oluşan, doğuştan kazanılan ve bu sebeple değiştirilmesi mümkün olmayan ve ilk bakışta bireyde kolayca gözlenebilen ve ayırt edilebilen fiziksel farklılıklardır. **İkincil farklılıklar ise,** bireyin iş tecrübesi, eğitim düzeyi, yaşam biçimi ve tarzı, siyasi tercihi, medeni durumu vb. niteliklerden oluşan, temel farklılıklar gibi doğuştan getirilmeyen, sonradan edinilen, değiştirilmesi nispeten daha kolay farklılıklardır. (Balkin, Gomez-Mejia & Cardy, 2004).

Farklılıkların yönetimi anlayışının kökeni Amerika'dır (Miller & Rowney, 1999). "Farklılıkları yönetmek" (managing of diversity) kavramını ilk kez ortaya atan kişi Thomas'a göre (1999), farklılıkları yönetmek; farklılıkları içermek veya farklılıkları kontrol etmek anlamına gelmemektedir. Farklılıkların yönetimi, işgücüne katılan herkese potansiyellerini sergileyebilme fırsatı vermek anlamına gelmektedir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005). Buna göre farklılıkları yönetiminde en önemli kavram, farklı olan şeylerin aynı çatı altında olabileceğinin kabulüdür (Arslan, 2008).

Farklılıklar rekabet oluşturarak gelişime hız verirken, toplumları atomize ederek germektedir (Asunakutlu, Karabulut Temel & Dirlik, 2010). Farklılaşan insan profili, bir arada yaşamak zorunda olan insanlarda doğal bir gerilim yaratmaktadır. İşte bu noktada, farklılıkların yönetimi, çeşitli örgütsel düzenlemeler ile insan doğasından kaynaklanan bu doğal gerilimi dengeleyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Pless & Maak, 2004). Farklılıkların yönetimi, çalışanların farklılıklarından doğan gerilimi dengelemeye ve bu farklılıklardan avantaj elde etmeye çalışan bir anlayışı ifade etmektedir (Sonnenschein, 1997). Bu anlayış; insan farklılıklarından doğan çeşitli sorunları birey, grup, örgüt ve toplum düzeyinde değerlendiren ve çözüm önerileri geliştiren bir yönetim yaklaşımıdır (Sürgevil & Budak, 2008).

Düren (1999) farklılıkların yönetimini, beş temel ilke üzerine kurulması gereken çok boyutlu bir kavram olarak tanımlamaktadır. Farklılıkların yönetimi çok yönlü bir bakış açısı çatışmaların etkin yönetimini gerektirir. Farklılıkların etkin yönetilmesi uzak görüşlü olmayı, tarafsızlığı ve son olarak, farklılıkları olabildiğince ortaya çıkaracak esnek ve dinamik bir ortam yaratmayı gerekli kılar. Farklılıkların yönetiminin genel bir tanımını yapacak olursak, farklılıkların yönetimi farklılıkları bir değer olarak görüp onlara saygı duymakla başlayan, farklılıkları içselleştirip olumlu örgüt atmosferi yaratarak farklılıktaki zenginliği örgütün ve bireyin gelişimi ve bireyin örgüte istekli katılımı için kullanan süreçtir.



**Farklılıkları yönetmenin örgütsel faydaları**

Örgüt ortamında yer alan farklılıkların yöneticilere sağladığı birçok yarardan söz edilebilir. Bu çerçevede örgüt ve iş yaşamında farklılıkların etkili yönetimi ile;

- Rekabet ve üretkenlik artar,
- İş tatmini artar,
- Maliyet düşer,
- Yaratıcılık artar,
- Örgütsel sinerji oluşur,
- Örgütün uyum yeteneği artar,
- İşgören devamlılığı artar.

**Farklılıkları yönetememenin örgütsel sakıncaları**

- Çalışma düzeni bozulur,
- İletişim sorunları artar,
- Çatışmalar artar,
- Örgütsel bağlılık azalır.

Farklılıkları başarıyla yönetmek, her şeyden önce, tüm insanları içine alan güçlü bir hizmet anlayışına sahip olmayı gerektirir. Hizmet anlayışını içselleştiremeyen liderler, farklılıkları başarıyla yönetemezler, farklılıkları benimsememiş liderler ise güçlü hizmetkâr liderler olamazlar. Bu yüzden yönetimde başarılı olmak, farklılıklar üzerinden tüm insanları kucaklamayı ve istisnasız herkese hizmet etmeyi prensip haline getirmekle mümkündür.

Hizmetkâr lider, birlikte çalıştığı kişilere farklılıklarıyla birlikte saygı duyan, moral değerleri kabul eden bir liderdir. Farklılıkların yönetimi süreci, sosyal sistemin ve çevrenin örgütsel iklim ve kültürle birlikte yönetilmesi olarak tanımlanabilir. İnsanlar arasındaki her türlü farklılığı tanımayı kabul etmeyi, onlara saygı duymayı, açık olmayı ve onları değerlendirmeyi içerir. Amaç, tüm işgörenler için pozitif bir çalışma ortamı yaratmaktır (Riccucci, 1997). Tüm bu öncüllerden hareketle farklılıkların etkili yönetimi sürecinin, hizmetkâr liderlik anlayışını benimsemeyi gerektirdiği söylenebilir. Bu nedenle bu araştırmada, Türkiye’de eğitim kurumu yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile bu liderlik türüyle ilişkili olan farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin olarak yöneticilerin ve işgörenlerin görüşlerinin saptanması önemli görülmüştür. Türkiye’de özellikle eğitim örgütlerinde doğrudan bu konuyu ele alan bir çalışmaya rastlanmadığından bu çalışma ile söz konusu boşluğun bir ölçüde doldurulacağı da beklenmektedir.

Bu araştırma ile eğitim gibi topluma yoğun hizmetin verildiği kurumlarda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik ve farklılıkları yönetme becerilerinin ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır, ayrıca söz konusu bu kurumlarda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik ve farklılıkları yönetme becerilerinin bazı değişkenlere göre anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonunda, yöneticilerin, hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetebilme becerileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.. Böylece bu araştırmanın, hizmetkâr liderlik ve farklılıkların yönetimi konularında eğitim yönetimi alanına katkı sağlaması ve yöneticilere, görev yapma sürecinde bu kavramlar etrafında farkındalık ve duyarlık yaratılması umulmaktadır.

## Amaç

Araştırmanın genel amacı, eğitim kurumlarında (ilkokul, ortaokul, lise) görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Araştırmanın genel amacı kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Eğitim kurumlarında (ilkokul, ortaokul, lise) görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ne düzeydedir?
2. Eğitim kurumlarında (ilkokul, ortaokul, lise) görev yapan yöneticilerin farklılıkları yönetme becerileri ne düzeydedir?
3. Eğitim kurumlarında (ilkokul, ortaokul, lise) görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ve farklılıkları yönetme becerileri katılımcıların, cinsiyet, medeni durum, görev türü, yaş, yöneticilikteki hizmet yılı, mesleki hizmet yılı, eğitim düzeyi, kurumda bulunan çalışan sayısı değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte midir?
4. Katılımcıların hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## YÖNTEM

Bu çalışma, tarama modelinde desenlenmiş, tekil ve ilişkisel tarama teknikleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Tekil tarama tekniği ile öğretmen ve yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlik düzeyleri ile farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin görüşleri belirlenmiştir. İlişkisel tarama tekniğiyle de öğretmen ve yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlik düzeyleri ile farklılıkları yönetme beceri düzeyleri arasındaki ilişki düzeyine bakılmıştır.

## Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, Şanlıurfa ili merkezindeki İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı kurumlarda görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma 90 yönetici ve 172 öğretmenden oluşan 262 kişilik bir çalışma grubu ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada örneklem seçilirken, tabakalı-basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, sınırları belirlenmiş bir evrende, alt tabakalar ya da alt gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır. Burada önemli olan, evren içindeki alt tabakaların varlığından yola çıkarak evren üzerinde çalışmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2005). Bu doğrultuda, öncelikle Şanlıurfa ili merkezinde hizmet veren eğitim kurumları (ilkokul, ortaokul, lise) merkez ilçeler olan Karaköprü, Haliliye ve Eyyübiye ilçesi şeklinde üç ayrı tabakaya ayrılmıştır. Bu tabakaların evren büyüklüğü içindeki ağırlıkları dikkate alınarak, Karaköprü ilçesinden 30 yönetici, 60 öğretmen, Haliliye ilçesinden 30 yönetici, 60 öğretmen, Eyyübiye ilçesinden ise, 30 yönetici ve 52 öğretmen araştırmaya dahil edilmiştir. Böylece araştırma, 90'ı yönetici, 172'si öğretmen olmak üzere toplam 262 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Belirlenen tabakalardaki işgörenlerin örnekleme seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahip olabilmesi açısından basit tesadüfi yöntem kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine ilişkin özet bilgiler Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler

	Değişken	n	%
Görev	Yönetici	90	34.4
	Öğretmen	172	65.6
Cinsiyet	Kadın	99	37.8
	Erkek	163	62.2
Yaş	18-30 yaş	91	34.7
	31-40 yaş	124	47.3
	41 yaş ve üzeri	47	17.9
Medeni durum	Evli	208	79.4
	Bekâr	54	20.6
Öğrenim durumu	Lise	1	0.4
	Lisans	237	90.5
	Lisansüstü	24	9.2
Mesleki hizmet süresi	5 yıl ve daha az	72	27.5
	6-10 yıl	77	29.4
	11-15 yıl	54	20.6
	16-20 yıl	59	22.5
Yöneticilikteki hizmet süresi	5 yıl ve daha az	37	14.1
	6-10 yıl	22	8.4
	11-15 yıl	8	3.1
	16-20 yıl	10	3.8
	21 yıl ve üzeri	13	5.0
Kurumdaki işgören sayısı	1-49	101	38.5
	50-99	136	51.9
	100-150	25	9.5

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların 90’ının (% 34.4) yönetici, 172’sinin (% 65.6) öğretmen oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılanların, 99’ünün (% 37.8) kadın, 163’ünün (% 62.2) erkek oldukları görülmektedir. Aynı tabloya göre, 91’inin (% 34.7) 18-30 yaş, 124’ünün (% 47.3) 31-40 yaş, 47’sinin (% 17.9) 41 yaş ve üzeri yaş aralığında oldukları görülmektedir.

Tablo 1’e göre ayrıca katılımcıların, 208’sinin (% 79.4) evli, 54’ünün (% 20.6) bekâr oldukları görülmektedir. Diğer yandan araştırmaya katılanların, 1’inin (% 0.4) lise, 237’sinin (% 90.5) lisans, 24’ünün (% 9.2) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların, 72’sinin (% 27.5) 5 yıl ve daha az, 77’sinin (% 29.4) 6-10 yıl, 54’ünün (% 20.6) 11-15 yıl, 23’ünün (% 8.8) 16-20 yıl, 36’sinin (% 13.7) 21 yıl ve üzeri, mesleki hizmet süresine sahip oldukları görülmektedir. Ve yine araştırmaya katılanların, 37’sinin (% 14.1) 5 yıl ve daha az, 22’sinin (% 8.4) 6-10 yıl, 8’inin (% 3.1) 11-15 yıl, 10’ünün (% 3.8) 16-20 yıl, 13’ünün (% 5.0) 21 yıl ve üzeri yöneticilik hizmet süresine sahip oldukları görülmektedir. Son olarak araştırmaya katılanlardan, 101’inin (% 38.5) 0-49, 136’sinin (% 51.9) 50-99, 25’inin (% 9.5) 100-150 sahip oldukları görülmektedir.

### Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veriler, Hizmetkâr liderlik ölçeği (HLÖ) ve Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (FYÖ) ile toplanmıştır. Page ve Wong’un (2000) 99 soru ve kişilik, ilişki, görev ve süreç boyutlarından oluşan 4 boyutlu hizmetkâr liderlik ölçeği, Dennis ve Winston (2003) tarafından 23 soru ve 3 boyuttan oluşan beşli Likert tipi bir ölçeğe dönüştürülmüştür. Yapılan araştırmada HLÖ’nün genel güvenilirlik düzeyi .94 olarak hesaplanmıştır. Buna göre



ölçek seçenekleri; (1) hiç katılmıyorum, (2) biraz katılıyorum, (3) orta derecede katılıyorum, (4) Çok katılıyorum ve (5) Tam katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

Çalışmada kullanılan ikinci ölçek ise Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen Farklılıkların Yönetimi Ölçeği'dir (FYÖ). Yapılan araştırmada FYÖ'nün genel güvenilirliği ise .88 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçek seçenekleri; (1) hiç katılmıyorum, (2) biraz katılıyorum, (3) orta derecede katılıyorum, (4) Çok katılıyorum ve (5) Tam katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. Böylece HLÖ ve FYÖ'nün ölçek sonuçları 4/5 puanlık bir genişliğe dağılmıştır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. HLÖ ve FYÖ'nün ölçek ifadelerinin puanlanmasına ilişkin bilgiler Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Hizmetkâr liderlik ölçeği ve farklılıkların yönetimi ölçeğinin puan aralıklarına ilişkin bilgiler

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1.00 – 1.79	Çok düşük
	2	1.80 – 2.59	Düşük
	3	2.60 – 3.39	Orta
	4	3.40 – 4.19	Yüksek
Tam Katılıyorum	5	4.20 – 5.00	Çok yüksek

### Veri Analizi

Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma teknikleri kullanılmıştır. Parametrik analizleri yapabilmek için gerekli olan dağılımın normalliği, Kolmogrov Smirnov Z testi ile belirlenmiştir. Değişkenlerin normal dağıldıkları tespit edilmiştir. Kolmogrov Smirnov Z testi analizi sonucunun; HLÖ için  $1.240 > .05$  olması ve ayrıca FYÖ için de  $1.138 > .05$  olması nedeniyle verilerin normal dağıldığı görülmektedir.

Verilerin analizleri yapılırken parametrik yöntemler kullanılmıştır. Nicel verilerin karşılaştırılmasında ikili gruplar için bağımsız t-testi, ikiden fazla grupların analizinde Tek Yönlü Varyans Analizi ve LSD testlerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki ilişki düzeyi aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, 116): 0.00-0.25 Çok Zayıf, 0.26-0.49 Zayıf, 0.50-0.69 Orta, 0.70-0.89 Yüksek, 0.90-1.00 Çok Yüksek. Elde edilen bulgular % 95 güven aralığında .05 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

### BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, öğretmen ve yönetici algılarına göre eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki düzeyini belirlemeye yönelik olarak elde edilen verilerin istatistiksel analizleri sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

#### Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Yeterlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlik düzeylerine ilişkin görüşleri Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlik düzeyleri

	N	$\bar{x}$	Ss
Öğretmen	172	2.96	0.939
Yönetici	90	3.54	0.922
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Toplam	262	3.15	0.970

Tablo 3'te görüldüğü üzere araştırmaya katılanların, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlik düzeylerine ilişkin algıları ( $\bar{x}=2.96$ ) olarak saptanmış, yöneticilerde bu algı ( $\bar{x}=3.54$ ) olarak tespit edilmiş, *toplamda* ise ( $\bar{x}=3.15$ ) olmak üzere orta düzeyde bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların, yöneticilerin, farklılıkları yönetme beceri düzeylerine ilişkin görüşlerinin; cinsiyet ve görev türüne göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediği ile ilgili sayısal veriler tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterliklerinin cinsiyet ve görev türü değişkenine ilişkin t-testi sonuçları

		N	$\bar{x}$	S	t	p
Cinsiyet	Kadın	99	3.28	0.983	1.795	.07
	Erkek	163	3.06	0.859		
Görev Türü	Yönetici	99	2.84	0.848	2,948	.00
	Öğretmen	163	3,24	0,917		

Tablo 4'teki verilere göre, katılımcıların algılarına göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterliklerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği, [ $t_{(262)}=1.795$ ,  $p>.05$ ], görev türü değişkenine göre ise anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmüştür. [ $t_{(262)}=-2.948$ ,  $p<.05$ ]. Buna göre, kadınların, yöneticilere ilişkin hizmetkâr liderlik yeterlik algı düzeylerinin ( $\bar{x}=3.28$ ) erkek katılımcılara ( $\bar{x}=3.06$ ) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan görev türü değişkenine ilişkin olarak katılımcıların hizmetkâr liderlik yeterlik düzeyleri, görev türü değişkenine göre anlamlı bulunmuş, buna göre öğretmenlerin, yöneticilere ilişkin hizmetkâr liderlik yeterlik algıları ( $\bar{x}=3.24$ ), yönetici olanlara ( $\bar{x}=2.84$ ) göre daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların farklılıklar yönetme beceri düzeylerine ilişkin görüşlerinin; yaş, mesleki hizmet yılı ve kurumda bulunan çalışan sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediği ile ilgili sayısal veriler Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterliklerinin; yaş, mesleki hizmet yılı ve kurumda bulunan çalışan sayısına göre varyans analizi sonuçları

Uygulama	Değişkenler	N	$\bar{X}$	S	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Yaş	18-30 yaş	91	3.41	0.932	2	7.253	.00	1-2
	31-40 yaş	124	2.98	0.883	259			
	41 yaş ve üzeri	47	2.89	0.777	261			
	Toplam	262	3.15	0.916				
Mesleki hizmet Yılı	5 yıl ve daha az	72	3.33	0.932	3	2.090	.08	-
	6-10 yıl	77	3.09	0.988	258			
	11-15 yıl	54	2.81	0.688	261			
	16-20 yıl	59	3.17	0.562				
	Toplam	262	2.93	0.884				
Kurumda Bulunan Çalışan Sayısı	1-49	101	3.26	0.902	2	1.072	.36	-
	50-99	136	3.14	1.048	259			
	100-150	25	3.44	0.714	261			
	Toplam	262	3.15	0.916				

Tablo 5'e göre katılımcıların, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterliklerine ilişkin görüşleri yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır [F<sub>(2-259)</sub>=7.253, p<.05] Farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD testi sonucunda, söz konusu farkın yaş düzeylerine ilişkin olarak; 18-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında; 18-30 grubu ile 41 yaş ve üzeri grubu arasında; 31-40 yaş grubu ile 41 yaş ve üzeri grupta olan katılımcılar arasında meydana geldiği tespit edilmiştir.

Buna göre, 18-30 yaş aralığındaki katılımcıların, yöneticilere ilişkin hizmetkâr liderlik yeterlik algıları ( $\bar{x}$ =3.41), 31-40 yaş aralığı katılımcılar ( $\bar{x}$ =2.98) ile 31-40 yaş aralığı katılımcılara ( $\bar{x}$ =2.89) göre daha yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterliklerine ilişkin görüşleri, mesleki hizmet yılı [F<sub>(2-258)</sub>=2.090, p>.05] ve kurumda bulunan çalışan sayısı [F<sub>(2-259)</sub>=1.072, p>.05] değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir.

### Yöneticilerin Farklılıkları Yönetme Beceri Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 6'da yöneticilerin farklılıkları yönetme beceri düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 6. Yöneticilerin farklılıkları yönetme beceri düzeylerine ilişkin bilgiler

	N	$\bar{X}$	Ss
Öğretmen	172	3.00	0.874
Yönetici	90	3.84	0.838
Farklılıkları Yönetme Ölçeği Toplam	262	3.28	0.950

Tablo 6'da görüldüğü üzere yöneticilerin, farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin öğretmen algısının ( $\bar{x}$ =3.00) olduğu, bu algının yöneticilerde ( $\bar{x}$ =3.84), toplamda ise ( $\bar{x}$ =3.28) olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların, yöneticilerin farklılıkları yönetme beceri düzeylerine ilişkin görüşlerinin, cinsiyet ve görev türüne göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sayısal veriler Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Yöneticilerin farklılıkları yönetme becerilerinin; cinsiyet ve görev türü değişkenine ilişkin t-Testi sonuçları

		N	$\bar{x}$	S	t	p
Cinsiyet	Kadın	99	3.47	0.952	2.172	.03
	Erkek	163	3.21	0.857		
Görev Türü	Yönetici	90	2.87	0.684	-4.190	.00
	Öğretmen	172	3.44	0.921		

Tablo 7’deki verilere göre, katılımcı algılarına göre, yöneticilerin farklılıkları yönetme becerileri, cinsiyet [ $t_{(262)}=2.172$ ,  $p<.05$ ] ve görev değişkenine [ $t_{(262)}=-4.190$ ,  $p<.05$ ] göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Buna göre, kadınların, yöneticilerin farklılıkları yönetme beceri düzeyine ilişkin algıları ( $\bar{x}=3.47$ ) erkek katılımcılara ( $\bar{x}=3.21$ ) göre anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Aynı tabloda, görev türü değişkenine bakıldığında öğretmenlerin, yöneticilerin farklılıkları yönetme beceri düzeyine ilişkin algıları ( $\bar{x}=3.44$ ), yönetici olanlara ( $\bar{x}=2.87$ ) göre anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 8’de yöneticilerin farklılıkları yönetme becerilerinin, yaş, mesleki hizmet yılı ve kurumda bulunan çalışan sayısına göre varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 8. Yöneticilerin farklılıkları yönetme becerilerinin; yaş, mesleki hizmet yılı ve kurumda bulunan çalışan sayısına göre varyans analizi sonuçları

Uygulama	Değişken	N	$\bar{x}$	S	Sd	F	p	Fark
Yaş	18-30 yaş	91	3.60	0.883	2	9.962	.00	1-2
	31-40 yaş	124	3.14	0.926	259			
	41 yaş ve üzeri	47	2.96	0.587	261			
	Toplam	262	3.32	0.904				
Mesleki Hizmet Yılı	5 yıl ve daha az	72	3.53	0.921	3	4.640	.00	1-2
	6-10 yıl	77	3.32	0.975	258			
	11-15 yıl	54	2.70	0.669	261			
	16-20 yıl	59	3.20	0.597				
	Toplam	262	3.04	0.646				
Kurumda Bulunan Çalışan Sayısı	1-49	101	2.45	0.677	2	4.493	.00	1-2
	50-99	136	2.36	0.786	259			
	100-150	25	2.58	0.536	261			
	Toplam	262	2.36	0.687				

Tablo 8’e göre katılımcıların, yöneticilerin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir [ $F_{(2, 259)}=9.962$ ,  $p<.05$ ]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD testi sonucunda, söz konusu farkın yaş düzeylerine ilişkin olarak; 18-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında; 18-30 grubu ile 41 yaş ve üzeri grubu arasında; 31-40 yaş grubu ile 41 yaş ve üzeri grupta olan katılımcılar arasında meydana geldiği tespit edilmiştir. Buna göre 18-30 yaş arasındaki katılımcıların yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algılarının ( $\bar{x}=3.60$ ) 31-40 yaş arasında olanlara ( $\bar{x}=3.14$ ); yaşı 31-40 yaş arasında olanların ( $\bar{x}=3.14$ ) ise 41 yaş ve üzerinde olanlara ( $\bar{x}=2.96$ ) göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 8'e göre katılımcıların, yöneticilerin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin görüşleri mesleki hizmet yılına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır [ $F_{(3-258)}=4.640$ ,  $p<.05$ ]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD testi sonucunda, söz konusu farkın; 5 yıl ve daha az mesleki kıdeme sahip olan grup ile 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan grup arasında; ayrıca 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olan grup ile 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olan grup arasında meydana geldiği tespit edilmiştir. Buna göre, mesleki hizmet yılı 5 yıl ve daha az olanların, yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algı düzeyleri ( $\bar{x}=3.53$ ), mesleki hizmet yılı (6-10 yıl ( $\bar{x}=3.32$ ), 11-15 yıl ( $\bar{x}=2.70$ ) ve 16-20 yıl ( $\bar{x}=3.20$ ) olan katılımcılara göre anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 8'e göre katılımcıların, yöneticilerin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin görüşleri kurumda bulunan çalışan sayısına göre de istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık göstermiştir [ $F_{(2-259)}=4.493$ ,  $p<.05$ ]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD testi söz konusu farkın, kurumda çalışan sayısının 1-49 olduğu grup ile 50-99 olduğu grup arasında meydana geldiğini ortaya koymuştur.

Katılımcıların görüşlerinin kurumda bulunan çalışan sayısına göre istatistiksel sonuçlarına bakıldığında, bu bulguya dayanarak katılımcıların yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algılarının kurumda bulunan çalışan sayısı 1-49 ( $\bar{x}=2.45$ ) olanlar, kurumda bulunan çalışan sayısı 50-99 ( $\bar{x}=2.36$ ) olanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

### **Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılanların algılarına göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular Tablo 9'da gösterilmektedir.

**Tablo 9. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki**

	Farklılıkları Yönetme Becerileri
Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri	.676*

\* $p<.05$

Tablo 9'da Katılımcıların, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki düzeyine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

Katılımcıların algılarına göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında pozitif yönde, ortanın üstünde ve yüksek düzeye yakın bir ilişki ( $r=.676$ ) vardır. Bu bulguya göre, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri arttıkça farklılıkları yönetme becerilerinin de buna paralel olarak orta düzeyde bir artış gösterdiği, aynı şekilde yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri azaldıkça farklılıkları yönetme becerilerinin de buna paralel olarak orta düzeyde azaldığı söylenebilir.

### **SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER**

Öğretmen ve yönetici algılarına göre eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki düzeyini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada elde edilen bulgulara dayalı olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme

becerilerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, Geçdoğan Yılmaz'ın (2013) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. "Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri" adlı yüksek lisans tezinde de, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterliklerinin ve farklılıkları yönetme becerilerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda katılımcı algılarına göre, eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterliklerinin; cinsiyete, medeni duruma, yöneticilikteki hizmet yılına, mesleki hizmet yılına, eğitim düzeyine, kurumda bulunan işgören sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği; yaş ve görev türü değişkenlerine göre ise anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Benzer çalışmalarda, Geçdoğan Yılmaz (2013) araştırmasında da, katılımcı algılarına göre, hizmetkâr liderlik yeterlikleri, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Görev türü değişkenine göre alanda yapılan araştırmalara bakıldığında ise; Herbst (2003) tarafından yapılan okul yöneticilerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerinin belirlenmesine yönelik çalışmada da yöneticilerin görüşlerinin öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Cerit (2005), "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri" çalışmasında müdürlerin görüşlerinin hem hizmetçi liderliğin bütününde hem de boyutlarında öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksek olduğunu saptamıştır. Cerit (2008), "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi" çalışmasında İlköğretim okulu müdürlerinin araştırmaya katılan müdür ve öğretmenlere göre hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerinin nispeten yüksek olduğunu saptamıştır.

Araştırma sonucunda katılımcı algılarına göre, eğitim yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerilerinin; medeni duruma, yöneticilikteki hizmet yılına, eğitim düzeyine, göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği; cinsiyet, görev türü, yaş, mesleki hizmet yılına ve kurumda bulunan çalışan sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Cinsiyet, görev türü, yaş, mesleki hizmet yılı, kurumda bulunan çalışan sayısı değişkenine göre alanda yapılan araştırmalara sırasıyla bakıldığında ise; *Cinsiyet değişkenine göre*; Geçdoğan Yılmaz (2013) araştırmasında araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerilerinin, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Bu bulgu, Balyer ve Gündüz (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile uyum içindedir. Balyer ve Gündüz (2010) de yaptıkları araştırmada erkek yöneticilerin, kurumlarındaki farklılıkları yönetme becerilerinin, kadın meslektaşlarından anlamlı derecede daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca Öncer (2004) tarafından yapılan araştırmada da, yöneticilerin işletmelerde farklılıkların var olması gerektiğine inanmaları ile yöneticilerin örgütsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerektiğine inanmalarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre değişmediği, buna karşın yöneticilerin yönetsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerektiğine inanmalarına ilişkin görüşlerinin ise farklılık gösterdiği; bu bağlamda örgüt ortamında farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerektiği görüşüne erkeklerin, kadınlardan daha çok katıldıkları görülmüştür.

*Görev türü değişkenine göre*; Geçdoğan Yılmaz (2013) araştırmasında araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerileri, görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Memduhoğlu (2007) "Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi" araştırmasında; yöneticiler liselerde farklılıklara yönelik olarak olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiğine ilişkin ifadelerle "tamamen" katılırken, işgörenler ise "orta" düzeyde katılım göstermişlerdir.



*Yaş değişkenine göre;* Geçdoğan Yılmaz (2013) araştırmasında araştırmaya katılanların bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutlarındaki farklılıkları yönetme becerileri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu bulguya göre, katılımcıların farklılığı yönetme becerileri, yaşa göre artmaktadır. Literatürde de çalışanların yaşları ve iş deneyimindeki artışın; onların tercihlerini, duygularını, motivasyon ve güdülenme kaynaklarını ve dolayısıyla çalışmalarını etkilediği belirlenmiştir (Williams & O'Reilly, 1998). Örgütte yaşlılar; yeni yöntem ve teknolojilere uyum sağlamakta güçlük çekerken, gençler de deneyim eksiklikleriyle sıkıntı yaşayabilmektedir (Begeç, 2004).

Diğer yandan alanyazında yaşın farklılıkların yönetimi üzerinde anlamlı etkisi olmadığını gösteren araştırma sonuçları mevcuttur. Örneğin Memduhoğlu (2007) tarafından yapılan araştırmada işgörenlerin, farklılıkları yönetmeye ilişkin görüşlerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Öncer (2004) tarafından yapılan araştırma sonuçları da yaşın farklılıkların yönetimi üzerinde anlamlı farklılık yaratmadığı yönündedir. Yapılan araştırmada, yöneticilerin işletmelerde farklılıkların var olması gerektiğine, yöneticilerin örgütsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerektiğine ve yöneticilerin yönetsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerektiğine inanmalarına ilişkin yönetici görüşlerinin yaşa bağlı olarak değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

*Mesleki hizmet süresi değişkenine göre;* Geçdoğan Yılmaz (2013) araştırmasında, araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerileri mesleki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ronen'in (1978) çalışmasında, bireylerin işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk beklentilerden kaynaklanan görece doyumun aynı işi 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığını, aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise doyumun yeniden artmaya başlayacağını belirtmektedir.

Diğer yandan alanyazında mesleki hizmet süresinin farklılıkların yönetimi üzerinde anlamlı etkisi olmadığını gösteren araştırma sonuçları mevcuttur. Örneğin, Öncer (2004) araştırmasında 1-5 yıl mesleki çalışma süresi olan yöneticiler, yönetsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gereğine 6-10 yıl arası mesleki çalışma süresi olan yöneticilere oranla daha çok inanmakta ve bu stratejileri uyguladıklarını belirtmektedirler.

*Kurumdaki işgören sayısı değişkenine göre* ise de; bu araştırma bulgularına zıt olarak Geçdoğan Yılmaz (2013) araştırmasında, araştırmaya katılanların farklılıkları yönetme becerileri, kurumdaki işgören sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Küçük örgütlerde, yöneticiler işletme ve yönetim fonksiyonlarının yürütülmesini büyük ölçüde kendileri üstlendiği için koordinasyon sağlamak daha kolaydır. Küçük örgütlerde hiyerarşik kademelerin azlığı, organizasyonun basit yapılı olması ve bireyler arası yakın ilişkilerin varlığı kontrol mekanizmasının etkin işlemesi açısından önemli bir avantajdır (Akşit, 2010).

Son olarak, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında yükseğe yakın orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Geçdoğan Yılmaz (2013) da araştırmasında benzer şekilde yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar değerlendirildiğinde; hizmetkâr liderliğin katılımcıların farklılık algıları üzerinde yüksek etkileri olduğu sonucuna dayalı olarak, yöneticiler farklılıkların etkin yönetimi ve örgütün amaçlarına yönelik olarak kullanılmasında hizmetkâr liderlik yeterliklerinden yararlanabilir. Ayrıca farklılıkların yönetimi, yöneticilerin yeterliği ve perspektifleriyle yakından ilgilidir. Ülkemizde yöneticilik zamana bağlı olarak

gelişen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi politikaları yeniden gözden geçirilmelidir. Farklılıkları etkili yönetebilmek ve değerlendirebilmek için eğitim yönetimi alanında yeterli olan kimseler yöneticiliğe seçilebilir.

### KAYNAKÇA

- Akiş Toduk, Y. (2004). Hizmetkar lider. *Amrop Hever Turkey*, 10, 1-4.
- Akiş Toduk, Y. (2004a). İçimizdeki lider. *Ceo's*, 13, 1-5.
- Akiş Toduk, Y. (2004b). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Akiş Toduk, Y. (2005). Sosyal kurumsal liderlik. *Ceo's*, 21, 12-15.
- Akoğlan Kozak, M. (2011). Kadın ve liderlik. *Turizm Güncel*.  
<http://www.turizmguccel.com/yazarlar/prof-dr-meryem-akoglan-kozaky76.html>.  
Erişim Tarihi:13.12.2011.
- Aksu, N. (2008). Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Akşit, H. (2010). *Yönetim ve yöneticilik*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Argüden, Y. (2007). Dünya vatandaşlığı ve farklılıkların yönetimi. *Önce Kalite Dergisi*, Eylül, 18-22.
- Arslan, A. (2008). Farklılıkları yönetmek. *Çözüm Var Danışmanlık*.  
[http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Farki\\_Yaratmak/Farkliliklari\\_Yonetme\\_k.asp](http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Farki_Yaratmak/Farkliliklari_Yonetme_k.asp). Erişim Tarihi: 02.03.2012.
- Asunakutlu, T., Karabulut Temel, E. & Dirlik, S. (2010). İnteraktif karar kuramı bağlamında rekabetin nedenselliği üzerine bir çözümleme. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 115-128.
- Balkin, D. B., Gomez-Mejia, R. L. & Cardy, R. L. (2004). *Managing human resources*. NJ: Prentice-Hall.
- Balyer, A. & Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25 – 43.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31 (3), 300-326.
- Barrow, L. (2004). A hermeneutic phenomenological study of philanthropic leadership. *Unpublished Doctoral Thesis*. University of Phoenix, USA.
- Begeç, S. (2004). Farklılıkların yönetimi ve genelkurmay başkanlığı barış için ortaklık merkezinde yapılan bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cerit, Y. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 6 (2), 1-19.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 547-570.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dennis, R. & Winston, B. E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 24 (8), 455-459.
- Diñer, M. K. & Bitirim, S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 61-72.

- Dinçer, M. K. & Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr liderlik anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmek. *Erciyes Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 2-18.
- Düren, A. Z. (1999). Küreselleşen işletmelerde kültürel farklılıkların yönetimi. *Yönetim Dergisi*, 10 (33) , 23-24.
- Düren, Z. (2007). Kültürlerarası yönetimde koalisyon gereği ve sinerjik arayışlar. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 36, 85-106.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162, 109-120.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2010). İnsani kriz ve hizmetkâr liderlik. *Sağlıkta Nabız Aktüel ve Sosyal Tıp Dergisi*. <http://www.sagliktanabiz.com/index.php?option>. Erişim Tarihi: 07.10. 2011.
- Geçdoğan Yılmaz, R. (2013). Kamuda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant leadership*. (Eds: L. C. Spears). San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Herbst, J. D. (2003). Organizational servant leadership and its relationship to secondary school effectiveness. *Dissertation Abstracts International*, 64 (11), 4001.
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler: Liderliğe giden yollar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kesken, J. & Ayyıldız, A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 729-754.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the organizational leadership assessment instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60 (2), 308.
- Memduhoğlu, H. B. (2007).Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Miller, G. E. & Roney, J. I. A. (1999). Workplace diversity management in a multicultural society. *Women in Management Review*, 14 (8), 307-315.
- Omoh, D. A. (2007). Analysis of servant leadership characteristics: A case study of a community college president. *Unpublished Dissertation*. Capella University, Minnesota.
- Öncer, A. Z. (2004). İşletmelerde bireysel, örgütsel, yönetsel farklılık kaynakları ve farklılaşma stratejileri: Unilever Unity projesi kapsamında bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öner, Z. H. (2008). Hizmetkâr yöneticilik ile işe kapılma değişkenleri arasındaki ilişkide, örgütse adaletin ara değişken olarak etkisi; tutarlılık anlayışı ve işin karmaşıklık düzeyinin şartlı değişken olarak rolleri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkaya, M. O., Özbilgin, M. & Şengül, C. M. (2008). Türkiye’de farklılıkların yönetimi: Türk ve yabancı ortaklı şirket örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 359-374.
- Page, D. & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The human factor in shaping the course of history and development*. (Edt: S. Adjibolooso). USA: American University Press.
- Pless, N. M. & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147.

- Riccucci, N. M. (1997). Cultural diversity programs to prepare for work force 2000: What's gone wrong? *Public Personnel Management*, 26 (1), 35-41.
- Ronen, S. (1978). Job satisfaction and the neglected variable of job seniority. *Human Relations*, 31 (4), 297-308.
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 145-157.
- Sonnenschein, W. (1997). *The diversity toolkit: how you can build and benefit from a diverse workforce*. New York: McGrawHill.
- Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit and servant-leadership*. New York: John Wiley and Sons
- Stone, G. A., Russell, F. R. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25 (4), 349-361.
- Sürgevil, O. & Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (4), 65-96.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabak, A., Yalçınkaya, H. & Erkuş, A. (2007). Liderlik kavramına tarihsel bir bakış. 21. *Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den yansımalar*. (Edt: O. Kaymakçı). İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1999). *Farklılıklara önem kazandırmak: Çeşitliliği yönetmek için yeni bir paradigma: İnsanları yönetmek* (Çev: G. Bulut). İstanbul: Mess Yayınları.
- United States Government Accountability Office. (2005). Diversity management: Expert-Identified leading practices and agency examples. Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate, GAO-05-90. [www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-05-90](http://www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-05-90).
- Ürü, F. O., Atan, Ö., Çalışkan, S. & Yozgat, U. (2011). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. 10. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Genişletilmiş Bildiri Özetleri Kitabı*. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi. 5-7 Mayıs İzmir. ss. 290-301.
- Websters II. (1994). *New riverside university dictionary*. USA: The Riverside Publishing Company.
- Williams, K. & O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Wright, S. (1996). Unlock the leadership potential. *Nursing Management*, 3 (2), 8-10.

## The Relationship between Servant Leadership Competences and Diversity Management Skills among Education Managers<sup>5</sup>

Refik BALAY<sup>6</sup>, Ahmet KAYA<sup>7</sup> & Reyhan GEÇDOĞAN-YILMAZ<sup>8</sup>

### Introduction

Servant leadership encompasses all leadership skills, going beyond standard leadership by grounding itself on the philosophy of “first of all: human” and “service-oriented”. Servant leadership reinforces organizational culture by “putting the soul into the work performed” (Dinçer & Bitirim, 2007). Servant leadership is expected to contribute to the organizational climate where organizational integration is provided, and it will create relationships based on trust and differences in the organization. Thus, servant leadership is expected to reach from servant leader to servant person and servant government. Theoretically, differences serve differentiation while servant leadership serves integration or harmony. The diversity management in an organization with different cultural features necessitates harmonization of differences and thus an active use of servant leadership.

While differences need to be managed in all parts of life, they gain especial importance for an organization’s life because concordance and working harmony have a significant effect on organizational outcomes. Many researchers agree that there are various reasons for organizations to pay attention to differences. The first of these reasons is that certain developments in society are reflected in the workforce. For example, the profile of workers has changed due to factors such as the participation level of women in the workforce, the prolongation of the average lifespan and the increase in immigration from village to city. These developments can have a very real impact on organizations that think nothing of differences and do not benefit from the abilities and skills of people belonging to different groups. The second reason is that organizations that believe in equal rights and equal opportunity are beginning to show interest in management of differences. The third reason is that empirical findings suggest that the successful diversity management can give a competitive advantage (Özkaya, Özbilgin & Şengül, 2008).

### The purpose of the study

The general goal of this study is to examine the management of differences skills and the servant leadership competences of managers working in education centers in the city center of Şanlıurfa. Within the scope of this general goal are a number of specific questions:

1. What level of servant leadership competences do managers working in Şanlıurfa educational organizations (elementary, middle and high schools) possess?
2. What level of diversity management skills do managers working in Şanlıurfa educational organizations (elementary, middle and high schools) possess?
3. Do the managers’ servant leadership competences and diversity management skills show significant difference according to their a) gender, b) marital status, c) types of duty, d) age, e) service years in management, f) occupational service years, g) education level) the number of employees in the organization?

<sup>5</sup> An earlier version of this paper was presented at the IV. Educational Administration Forum (3-5 October 2013, Balıkesir, Turkey)

<sup>6</sup> Assoc. Prof. Dr. - Harran University Education Faculty - refikbalay@hotmail.com

<sup>7</sup> Assist. Prof. Dr. - Harran University Education Faculty - ahmetkaya@harran.edu.tr

<sup>8</sup> MA., Şanlıurfa Provincial Directorate for National Education, Teacher - r.gecdogan@hotmail.com



4. Is there any significant relationship between servant leadership competences and diversity management skills among the participants?

## **Method**

This study adopts a scanning model and is realized through singular and relational scanning techniques. A singular scanning technique is used to determine the opinions of teachers and managers with regard to servant leadership competence and diversity management skill levels. A relational scanning technique is used to determine the relationship level between servant leadership competences and diversity management skill levels. The 262 study participants include 90 managers and 172 teachers working in educational organizations within the Provincial National Education Directorate, located in Şanlıurfa city center.

The data in the study is collected through the Servant Leadership Scale (SLS) and the Diversity Management Scale (DMS). Page and Wong's scale, which includes 99 items and 4 dimensions (personality, relationship, task and process) is turned into Dennis and Winston's (2003) scale, consisting of 23 items, 3 dimensions and 5 Likert type questions. The dimensions are empowerment, service and vision, and the reliability of these dimensions are .890, .890, and .970, respectively. General reliability of the SLS is found to be .943. The items are rated as (1) strongly disagree, (2) slightly agree, (3) moderately agree, (4) mostly agree, and (5) strongly agree. The second scale used in the study is the Diversity Management Scale (DMS) developed by Balay and Sağlam (2004). Dimensions are listed as personal attitudes and behaviors, organizational values and norms, managerial applications and policies which have reliability coefficients of .770, .830 and .950, respectively. The general reliability of the DMS was found to be .887. Again, the items are rated as (1) strongly disagree, (2) slightly agree, (3) moderately agree, (4) mostly agree, and (5) strongly agree. The results of the DMS and SLS are distributed at the width of 4/5. The scales used in the study are coded from 1.00 to 5.00, from negative to positive. Top and bottom limits are determined based on the assumption that intervals in both scales are equal (4/5).

Descriptive statistical methods such as numbers, ratio, frequencies, means and standard deviation were used in analyzing the data. The Kolmogorov Smirnov Z normal distribution test was used for the study's variables, and the variables were found to be distributed normally. The data collected through the SLS were found to vary between 3.65 and 5.45, indicating that the data are normally distributed. The data collected with the MDS were found to be between 2.58 and 5.45. Parametric methods were used in analysis of the data. An independent t-test was employed for two groups in the comparison of qualitative data, and a one-way analysis of variance and LSD (Least Significant Difference) tests were used. Pearson correlation analysis and regression analysis were used to test the relationship between independent and dependent variables, yielding a .05 significance level and a 95% confidence interval.

## **Findings**

The study revealed that managers are found to have a medium level of servant leadership competences and management of differences skills. Managers' servant leadership competences did not show significant differences according to the variables of gender, marital status, managerial service years, occupational service years, education level and the number of employees in the organization. The variables of types of duty and age, however, did make for a meaningful difference. The study also shows that management of differences



skills do not show significant differences according to managers' marital status, managerial service years or education levels, whereas gender, type of duty, managerial service years and the number employees in the organization did have a significant difference. Lastly, the study revealed a positive and medium level relationship close to high level between the managers' management of diversity skills and servant leadership competences.

### **Results and Suggestions**

Considering the fact that the dimensions of empowerment, service and vision strongly affect participants' perceptions about managerial applications and policies, the results suggest that managers could make use of servant leadership competences in order to use differences effectively for the goals of the organization. Furthermore, management of diversity is closely related to managers' competence and personal ideas. Management skill is developed over time, so policies concerning the selection and training of managers should be re-evaluated. People with related competences in the area of education management can be chosen to manage and use differences or diversity effectively.

*Key Words:* Servant leadership competences, Diversity management skills, Teachers managers

### **Atıf için / Please cite as:**

Balay, R., Kaya, A. & Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki [The relationship between servant leadership competences and diversity management skills among education managers]. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 4 (Özel Sayı 1), 229-249. <http://ebad-jesr.com/>