

*Educational Administration: Theory and Practice*  
*Spring 2006, Issue 46, pp.199-226*  
*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*  
*Bahar 2006, Sayı 46, ss: 199-226*

## **Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki**

**Yrd. Doç. Dr. Mehmet KORKMAZ**

Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi

*Bu çalışma, kişiliğin temel özellikleri ile eğitim kurumlarında gösterilen liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi bulmak için yapıldı. Daha açık olarak, okul yöneticilerinin bireysel kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkide, yöneticinin problem çözmeye ait yönetsel davranışlarının aracılık edip etmediğidir. Araştırma, Ankara ili Merkez İlçelerinde bulunan 35 lise ve 62 ilköğretim okulu yöneticisi ile bu okullarda görev yapan 375 öğretmenden veri toplanarak yapılmıştır. Veriler 3 farklı anket "MLQ, KAI ve NEO-PI" uygulanarak elde edilmiştir. İlk önce, korelasyonel bir yaklaşım kullanılarak kişilik değişkenlerinin incelenmesinden sonra, KAI deki toplam skorları ile NEO-PI deki beş faktör ve bu faktörlere ilişkin iki kutuplu tercih skorlarından elde edilen standart puanlar kullanılarak, hiyerarşik K-Ortalamaları Cluster analizi yapıldı. Analiz de 4 ayrı grup elde edildi. 1. Yenilikçiler, 2. Yöneticiler, 3. Gelenekçiler ve 4. Güdüleyiciler.*

*Bu gruplar kullanılarak yapılan ANOVA testleri yöneticilerin liderlik davranışlarının algılanması konusunda manidar farklılıklar ortaya çıkarttı. Daha genel olarak, Yenilikçi ve Güdüleyici grupta yer alan okul yöneticileri Gelenekçi ve Yönetici grupta yer alan okul yöneticilerine göre daha fazla dönüşümsel liderlik özelliği gösterdikleri bulunmuştur.*

**Anahtar sözcükler:** Liderlik stili, kişilik, yönetsel davranış

Örgütsel davranış bilimcilerine göre liderlik, bir grup içerisinde yer alan bir bireyin yine grup içerisinde oynadığı role ve bu rolün diğer grup üyelerinin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Grup içerisinde gösterilen bu davranışların, bireyin kişilik özelliklerinin dışı vurulması ya da yansımaları olduğu söylenebilir. Farklı kişilik özellikleri taşıyan bireyler belli durumlarda farklı davranışlar (tepkiler) sergileyebilirler (Burke ve Litwin, 1992).

Biz örgütlerdeki bireylerin davranışını nasıl betimler, anlar ve tahmin edebiliriz? Bizim bu sorunun cevabını “yani, bu durumun değişkenler arasındaki bir koşullar ve etkileşimler setine bağlı olduğunu” bilmemiz gerçeğine karşın bu temel soru örgütsel bilim dalındaki akademisyenler ile uygulamacıların dikkatini çekmiştir. Bu durumdaki değişkenler, grup iklimi, ödül sistemleri, kültür, görev, liderlik ve bireyin davranışlarıdır (Daniel, 1985; Schein, 1985; Nadler ve Tushman, 1992). Bu değişkenleri kavramsallaştırma ve ölçmek zor olduğundan dolayı bir çok örgüt bilimcileri dikkatlerini işyerindeki bireyin kişisel farklılıklarının belirtileri ve etkileri üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Kişilik literatür taramasında tekrar popüler bir araştırma konusu haline gelmiştir (Bass, 1990; Goldberg, 1993; Church, ve Waclawski, 1998).

Kişilik ve örgütsel davranış alanlarında yapılan araştırmaların verileri, kişiliğin bireyin davranışlarına yön veren en önemli etken olduğunu ve bu bağlamda hem örgütsel performansla (Barrick, Day ve Lord, 1991) hem de çalışanların tutumları ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Kişilik ve örgütsel performans alanında yapılan araştırmalarda daha çok “Liderlik” boyutu üzerinde yoğunlaşmıştır. Kişiliğin liderlik tarzları üzerinde ne ölçüde etkili olduğu konusu hep ikinci planda kalmıştır. Kapalı kutu olarak nitelendirilen insanı anlamak karmaşık ve zor bir süreçtir. Örgütsel performansı arttırmanın bir yolu da çalışan personeli etkin ve verimli bir şekilde kullanmaktır (Zel, 2002). Bu nedenlerden dolayı bu çalışmanın amacı, eğitim örgütünün alt boyutunu oluşturan okul yöneticilerinin bireysel kişilik tercihleri ile liderlik stilleri arasındaki bağlantılar üzerinde yoğunlaşarak bu alana katkıda bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile okul yöneticilerinin bireysel kişilik davranışlarına bağlı olarak okul içerisinde ortaya çıkan problemleri çözme biçim tercihleri ile yine okul içerisinde gösterdikleri liderlik davranışları arasında karşılıklı bir ilişkinin olup olmadığıdır. Eğer böyle bir karşılıklı ilişki var ise bu ilişkinin hangi yönde geliştiğinin ortaya çıkarılması bu araştırmanın amaçları arasında yer almaktadır.

Literatürün kısa bir biçimde incelenmesi sonucunda dahi, farklı kişilik özelliklerine sahip örgüt yöneticilerinin çalışanlar üzerindeki etkilerine ilişkin birçok çalışma bulmak kolaydır (Atwater ve Yammarino, 1993; Jenkins, 1993). Kişilik ölçümleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan çalışmaların bir meta analizi (Kirsch, 1984) sonucu bu değişkenler arasında ( $r=.21$ ) orta düzeyde ama tutarlı bir ilişki çıkartmıştır. Bu sonuç aynı zamanda bu tür araştırmalarda kişilik ölçüm araçlarının kullanılmasının geçerliliğine ilişkin bir destektir. Birçok araştırmacı dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin paradigmasını kullanarak liderlik stilini kişiliğin çeşitli göstergeleri ile ilişkilendirmeye çalışmışlardır. Örneğin, Van Etton ve Burke (1992) yöneticilerin kişilik tercihleri ile kendi örgütlerinde gösterdikleri liderlik stillerinin ilişkili olmasının astlar üzerinde farklı iletişim kalıpları ile sonuçlanacağını göstermiştir. Bu konudaki diğer araştırmalar ise liderlerdeki belirli kişilik farklılıklarının ya dönüşümsel ya da etkileşimsel liderlik biçimi ile sonuçlanacağını belirtmişlerdir (Kuhert ve Lewis 1997). Bu araştırma sonuçları aynı zamanda dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik stilleri arasındaki farklılıkları ortaya çıkarma açısından da önemlidir. Zira, Bass (1990)'ında belirttiği gibi dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik arasındaki farkları bulmak için daha fazla araştırmaya gereksinim duyulmaktadır.

Bu açıklamalar ışığında araştırmada, yöneticilerin bireysel kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkide yöneticinin problem çözmeye ait yönetsel davranışlarının aracılık edip etmediği bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Bu problemin çözümünde araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen aşağıdaki hipotezler test edilip çözüm yolu araştırılacaktır. Hipotezler,

1. Farklı kişilik özellikleri, liderlik davranışları üzerinde manidar bir etkiye sahiptir.
2. Yöneticilerin kişilik davranışları ile problem çözme biçim tercihleri arasında manidar bir ilişki vardır.
3. Yöneticilerin bireysel problem çözme biçim tercihleri ile liderlik davranışları arasında manidar bir ilişki vardır.

### **Kişiliğin Temel Özellikleri**

Örgütsel yapıdaki herhangi bir işin, o işi yerine getiren bir bireyin kişilik yapısı ile uyumlu olması önemlidir. Çünkü, gerek bireysel gerekse örgütsel bağlamda iş tatmini, iş verimi, etkinlik ve amaçların başarılması daha kolay gündeme gelebilecektir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001). Kişilik faktörü

formal gruplarda, grup ikliminin oluşması, grup normlarının gelişmesi ve formal grup liderliğinin sergilenmesinde inkar edilemeyecek bir öneme sahiptir (Erdoğan, 1994, s. 262). Bütün bunlardan dolayıdır ki örgüt yöneticileri ve planlayıcıların, kişi-örgüt bütünleşmesinde çok önemli bir yeri olan kişilik faktörüne gereken önemi vermeleri örgütte iş tatmini, verimlilik ve etkinliği sağlayabileceği gibi, çalışan personelin iş bırakma eğilimlerini engelleyip, örgüt içerisinde personelin sirkülasyonunu da minimuma çekebilir.

Birçok psikolog, bireyin kişiliğinin temel yapısının değişik boyutlardan oluştuğuna inanmaktadırlar (Myers ve Briggs, 1984; Hirsh ve Kummerow, 1990; Myers ve McCaulley, 1985; Atkinson, 1987). Bu boyutlardan;

1. Dışa Dönüklük: Bu tip bireyler grup içindeki diğer bireylerle kolay iletişim kurarlar, girişken, enerjik ve sosyal bir yapıya sahiptirler. Dış dünyaya açık bireylerdir.
2. Duygusal İstikrar: Bu boyutun kapsamındaki bireyler, kendine güven derecesi, iyimser veya kötümser olması, endişeli ve duygusal olması gibi özelliklerle tanımlanabilirler.
3. Uyumluluk: Bu bireyler, arkadaş canlısıdırlar, birlikte çalışmayı severler, güven vericidirler ve yumuşak kalplidirler. Yönetici olarak atılmayı iyi motive eder ve iyi iletişim kurarlar.
4. Sorumluluk: Azimli olma, başarıya güdüsü kuvvetli, dikkatli ve temkinli, sorumluluğunun bilincinde olan bireylerdir. Hiyerarşik yapı içerisindeki her türlü görevlerde başarılı olma olasılıkları kuvvetlidir.
5. Açıklık: Bu tip özellikteki bireyler, zeki, geniş düşünceli, meraklı, hayal gücü kuvvetli, entelektüel kişiler olarak tanımlanabilir. Bu tip bireyler özellikle değişim yaşayan örgütlerde yaratıcılıkları ile oldukça yapısal bir fayda sağlarlar.

Yönetimsel performans ölçümü ve takım oluşturma çabaları için yoğun bir şekilde kullanılan kişilik envanterlerinden birisi de Myers-Briggs (MBTI) ölçüm aracıdır. MBTI'nin yapısına göre insanlar 4 boyutta bulunmaktadır. Dışa dönük-içe dönük; duyum-sezgi; düşünme-hissetme ve; yargılama-algılamadır. Bu kişisel temel tercihlerin insan algılaması ve bilişselliği ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Örgüt psikologları ve araştırmacılar MBTI'nin oldukça yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğunu test etmişlerdir (Bushe ve Gibbs, 1990). Bu araştırmada veri elde etmek için kullanılan beş faktör kişilik envanteri (NEO-PI) McCrae ve Costa (1985) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek beş kişilik boyutu ve bu

boyutlara bağlı 17 alt boyutu ölçmek amacıyla 220 maddeden oluşmaktadır. Church ve Waclawski (1998)'ün (MBTI) kişilik değişkenleri ölçüm aracını kullanarak global bir şirkette çalışan 253 yönetici üzerinde yaptığı “Bireysel kişilik tercihleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişki” adlı çalışmasında yenilikçiler ve güdüleyici kişiliğe sahip yöneticilerin uygulayıcılar ve yöneticilere göre daha fazla dönüşümsel liderlik özelliği gösterdikleri bulunmuştur.

Yapılan işin niteliklerine bağlı olarak yukarıda açıkladığımız kişilikle ilgili boyutlardan bir tanesi veya birkaçı bireylerin başarısı için ön plana çıkmaktadır. Örneğin, yönetim görevindeki bireyler için “dışa dönük olma”, reklam sektöründe görev yapan bireyler için ise “açıklık” boyutu diğer boyutlardan bir adım öne çıkmaktadır. Aynı zamanda bu boyutların liderlik performansı ile doğrusal bir ilişki içinde olduğu çeşitli araştırmalarca da ortaya konmuştur (Thoms, 1996). Kişilik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların meta analizi sonuçları “sorumluluk” alt boyutunun diğer boyutlara kıyasla iş performansı ile daha yüksek düzeyde olumlu bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur (<http://www.apa.org>). Fakat yukarıda açıklamaya çalıştığımız kişilik ve liderlik davranışları konusundaki bulgular tutarsız sonuçlar da vermiştir. Örneğin, Furnham ve Stringfield (1993)'in Çinli ve Avrupalı orta ve yüksek düzey yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmalarında kişilik ve iş davranışları arasında beklenilenden daha az manidar korelasyonlar buldular. Bunun için bu bağlantıların doğasını netleştirmek için daha fazla araştırmalara gereksinim vardır.

#### **Liderlik Biçimi ve Kirton Adaptasyon Envanteri: (KAI)**

Bir örgütsel ortamda yönetsel davranışı anlamada önemli bir değişken olarak rol oynayan (KAI) bir bireyin problem çözme biçim tercihini betimleyen bir değerlendirme aracıdır (Foxall ve Hackett, 1992). Örgüt danışmanları ile eğitici ve geliştirici personel arasında popüler olan KAI bir iş ortamındaki bir bireyin problem çözme biçim tercihlerini değerlendirmektedir. 33 maddelik bir formdan oluşan ölçek, yöneticilerin örgütsel problemleri çözme sürecindeki yaklaşımlarını kişilik özellikleri ile ilişkilendirerek alt boyutlar oluşturmaktadır. Ölçeklerden kişi başına elde edilen toplam skor o kişinin tercih ettiği problem çözme biçimini temsil etmektedir (Kirton, 1992). KAI endüstride ve birçok meslek gruplarında kullanılmaktadır ve farklı normları mevcuttur. 4 alt boyuttan oluşan ölçeğin birinci alt boyutu Yenilikçiler: Bu boyutta yer alan bireyler daha çok yeni çözüm yollarını denemede ve yeni fikirler üretmede manidar riskler alma ile

var olan kuralları bozma eğilimindedirler. İkinci alt boyut Yenilikçilerin zıt kutbunda yer alan Gelenekçilerdir; yönetim kademesinde yer alan bu bireyler örgütte ortaya çıkan problemleri daha önce denenip uygulanan çözüm yollarını kullanarak çözme eğilimindedirler. Asla yeni fikirler üretmezler, örgütün geleneklerine ve kalıplarına sıkı sıkıya bağlıdır. Üçüncü ve dördüncü boyutlar ise sırası ile yöneticiler ve uygulayıcılardır. Uygulayıcılar KAİ den en az puan alan bireylerdir. Bu bireyler problem çözme çabalarında ispat edilmiş güvenilir yöntemleri tercih ederler. Geçmişte işe yarayan uygun çözüm yollarını kullanarak iş görme eğilimindedirler risk almazlar. Yöneticiler ise, idealist ve güdüleyici olarak tanımlanabilirler. Bu yöneticiler muhtemelen yeni yöntemleri uygulamadan önce onlara ait bilgileri toplayıp işin içini anlayan kimselerdir (Kirton, 1992).

### **Liderlik Davranışları**

1978 yılından itibaren Burns ve Bass (1985) yönetim ve liderlik çalışmalarında, klasik ve geleneksel lider davranış biçimlerine ilişkin bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler. İlk olarak Burns tarafından 1978 yılındaki “dünya sınıf liderleri” adlı çalışmasında dönüşümsel liderlik kavramı isimlendirilmiş ve Bass (1985, 1990, 1997, 1998) tarafından savunulmuştur. Geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan Transaksiyonel (etkileşimci) liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük Transformasyonel (dönüşümcü) lider arasındaki farkların ortaya konması önemliydi. Dönüşümsel liderlik, lideri izleyenlerin etkileyici bir vizyonla harekete geçirilmelerini, problemlerinin üstesinden gelmeleri için cesaretlendirilmelerini, grup hedeflerinin kabulünün teşvik edilmesini ve bireysel gelişim faaliyetlerine katılmayı kapsamaktadır. (Williams ve Jung, 2003). Etkileşimci liderlik ise, takipçileri ile kendi arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider, takipçilerinin rollerini ve görevlerini tanımlar, işin yapılması için astlarına yeterli güveni verirler. Lider işini tamamlayan astına pozitif bir geri bildirim ve ödüller verir. Eğer ast amaca ulaşamazsa lider yaptırımlar kullanır (Champoux, 1996).

Bass (1985), Burns’un bu konudaki görüşlerinden hareket ederek Avolio ile birlikte “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ) dönüşümsel ve etkileşimci liderliğe ait iki yaklaşım ortaya koymuştur. Bass, dönüşümsel liderliğe ilişkin “Karizma”, “Telkinle güdüleme”, “Entelektüel uyarım” ve “Bireysel destek” olmak üzere 4 alt boyut belirlemiştir. Bu boyutlardan telkinle güdüleme; dönüşümsel liderler takipçileri için moral kaynağı oluşturur ve örgütsel amaçlara ulaşmada takipçilerinde ortak amaç duygusu

yaratmayı içerir. Entelektüel uyarım ise; liderin takipçilerini sorunlara çözüm bulmaları için motive edebilme yeteneğini ifade eder. Diğer taraftan bireysel destek ise; takipçilerinin ihtiyaçları doğrultusunda gelişmeleri için yeni olanaklar yaratmayı ifade eder. Karizma boyutu ise; takipçilerin liderlerine benzemeyi arzu etmelerini açıklar (Bass, 1997). Etkileşimci liderliğe ilişkin Bass iki alt boyut belirlemiştir. Bu boyutlardan “ödüle bağlılık”; lider ve takipçisi arasındaki bir etkileşimi ifade eder. Lider belirlemiş olduğu performans seviyesine ulaşanları ödüllendirir. “İstisnalarla yönetim” ise” olumsuz geribildirimler gibi disiplin sağlayan ve cezalandırıcı uygulamalardır. Bunlar aktif veya pasif olarak gerçekleşebilir (Bass, 1998).

Dönüşümsel liderlik örgüt yöneticileri için etkili davranışlar geliştirmede anahtar bir rol oynuyor olarak düşünülmektedir. Kesinlikle çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerinin doğası ve yöneticinin kişilik yapısı çalışanların ne kadar süreyle örgütte kalacağı, ne kadar üretici konumda bulunacağını belirlediğine dair iddialar vardır (Spiker ve Braun, 2000). Shamir, House ve Arthur (1993) dönüşümsel liderlerin takipçileri üzerinde sahip oldukları özel etkinin, takipçilerin tutumlarında, kendi algılarında ve değerlerinde gözlenebilir olduğunu ifade etmişlerdir. Dönüşümsel liderin kişilik özellikleri arasında duygusal ve sosyal yeterlilik vardır. Dönüşümsel Liderlik “düşünen” kişilik stilinden daha çok “hisseden” kişilik stili ile ilişkilidir (Roush ve Atwater, 1992).

Dönüşümsel liderler astlarını motive etmek için duygularını kullanırlar, olumlu imaj yansıtırlar ve iyimserdirler (Bass, 1988; Dubinsky, 1995). Bu tür destek olmaksızın çalışanlar kendilerini karamsar hissetmektedirler. Çalışma konusunda şevklerini yitiren çalışanlar, geçmişteki aynı çabayı göstermezler ve bu onların performansını etkiler (Manion, 2000).

Church ve Waclawski (1978) yılında kişiliğin temel özellikleri ile işyerindeki liderlik davranışı arasındaki bağlantıyı bulmak için yaptıkları bir araştırma sonucunda hem yöneticilerin hem de onların kendi liderlik davranışları hakkındaki doğrudan raporlarının algılanması konusunda manidar farklılıklar ortaya çıkarttılar. Daha genel olarak, yenilikçi ve güdüleyici kişilik özelliğine sahip olan yöneticilerin uygulayıcı ya da analitik koordinatörlere göre daha fazla dönüşümsel liderlik özelliği gösterdiğini ifade etmişlerdir. Örgüt yöneticilerinin kişilikleri kurum içerisinde ortaya çıkan problemleri çözmeye ilişkin uyguladıkları yönetsel davranışlarına etki etmekte bu ise ya dönüşümsel liderlik stili veya etkileşimci liderlik stili ile sonuçlanmaktadır.

## Yöntem

### *Araştırma Grubu*

Araştırmanın evrenini, 2004-2005 öğretim yılında Ankara ilinde eğitim ve öğretim yapan ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Merkez ilçelerde (Çankaya, Yenimahalle, Etimesgut, Mamak, Keçiören ve Altındağ) yer alan genel liseler ve ilköğretim okullarından şans yöntemi ile seçilen 35 lise ve 62 ilköğretim okulu yöneticisi ile bu okullarda görev yapan toplam 375 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Bu çalışma için veriler 97 okul yöneticisi ve 375 öğretmenden toplandı. Okul yöneticilerinin kendilerine ilişkin doldurdıkları doğrudan raporları da veri elde etmek amacıyla kullanıldı. Örneklem kapsamındaki okulların müdür yardımcıları araştırmaya dahil edilmemiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 38.24 standart sapması 5.61 idi. Ayrıca katılımcıların (yöneticilerin %90)'ı; (Öğretmenlerin %57)'si erkeklerden oluşmaktaydı.

### *Veri Toplama Araçları*

#### *Beş Faktör Kişilik Modeli: (NEO-PI)*

Guilford ve Cattell'in geliştirdikleri kişilik sınıflamaları, kişiliğe ait özelliklerin tümünü kapsamadığı gerekçesiyle eleştirilmiştir. Son zamanlarda geniş kabul gören ve beş faktör kişilik envanteri (NEO-PI) olarak bilinen yeni bir sınıflama ölçeği ortaya konulmuştur. McCrae ve Costa (1985) tarafından geliştirilen (NEO-PI) ölçek, beş kişilik boyutu ve bu boyutlara bağlı 17 alt boyutu ölçmek için 220 maddeden oluşmuştur. NEO-PI, psikologlar ve araştırmacılar için popüler bir araçtır. Araç kişilik ölçümlerinde sürekli olarak beş boyut ortaya koymaktadır (Somer, 1998). Çeşitli çalışmalarda ortaya çıkan bu beş faktör şöyle adlandırılmıştır. Dışadönüklük'e karşı içedönüklük, yumuşak başlılığa karşılık antogonizm, sorumluluk'a karşı sorumsuzluk, duygusal dengelilik'e karşı nörotizm ve açıklık'a karşı tutuculuk (Somer, 1998).

Araştırmada, McCrae ve Costa (1985) tarafından geliştirilen beş faktör kişilik envanterinin 220 maddesi üzerine Varimax rotasyonu uygulandı. Faktör analizi, beş faktörlü bir yapı ortaya çıkarttı. Birinci faktör; heyecan arama, topluluktan hoşlanma, hareketlilik, girişkenlik, sıcaklık ve olumlu duygular alt ölçeklerine ait olan ve madde yükleri .53 ten .89'e kadar değişen 47 madde içeriyordu. İkinci faktör, yumuşakbaşlılık'a ait, nazik,



ince, saygılı, esnek, açık yürekli ve merhametli alt ölçeklerine ilişkin olan ve madde yükleri .61'den .92'ye kadar değişen 41 madde içeriyordu. Üçüncü faktör; sorumluluk boyutunu içeren yeterlik, öz-disiplin, tedbirlilik, başarı çabası ve görevşinaslık alt ölçeklerine ait olan ve madde yükleri .51'den .85'e kadar değişen 38 madde içeriyordu. Dördüncü faktör; duygusal istikrar boyutunu tanımlayan endişeli, güvensiz, kaygılı, sinirli ve kendisi ile barışık olmayan alt ölçeklerine ait olan ve madde yükleri .67'den .91'e kadar değişen 44 madde içeriyordu. Son boyut olan beşinci faktör, zeki, bilgili, yaratıcı, kültürlü, araştırmacı, inceleyici, aydın, yenilikçi, bağımsız ve geniş görüşlü ve zıtlarını içeren bu faktör deneyime açıklık'a işaret etmektedir. Bu boyutta madde yükleri .53'den .87'ye kadar değişen 50 madde içeriyordu.

Beş faktörün ayırt edici değerleri aşağıdaki gibidir.

13.55 (Faktör 1), 11.67 (Faktör 2), 9.76 (Faktör 3), 7.58 (Faktör 4) ve 3.17 (Faktör 5) bunlar toplam varyansın %62'sini açıklamaktadır.

#### *Kirton Adaptasyon Envanteri (KAI)*

KAI, bir bireyin veya örgüt yöneticisinin problem çözme biçim tercihini betimleyen bir değerlendirme aracıdır. Kirton (1992) tarafından geliştirilen (KAI) ölçek dört alt boyutu ölçmek için 33 maddeden oluşmuştur. Bu maddeler bir iş ortamında bir bireyin temsili imajını betimleyen cümleler topluluğu idi. KAI yoğun bir biçimde bir çok endüstride ve meslek gruplarında kullanılmıştır ve farklı normları mevcuttur (Kirton, 1992).

Varimax rotasyonu KAI'de yer alan 33 madde üzerine uygulandı. Faktör analizi dört faktörlü bir yapı ortaya çıkarttı. Birinci faktör; örgütün düşünce üreticileri olan ve yaratıcı bireyleri temsil eden Yenilikçiler olarak isimlendirilen boyut idi. Bu boyut, madde yükleri .48'den .84'e kadar değişen 9 madde içeriyordu. İkinci faktör; bu gruptakiler genel olarak aşırı derecede işe yönelmiş, rutini takip eden, görevlerini yapmak için ispat edilmiş yöntemlere bağlı kalan insanları tanımlayan ve Yöneticiler olarak isimlendirilen boyut idi. Bu boyuta ait madde yükleri .58'den .69'a kadar değişen 7 madde ihtiva etmişti. Üçüncü faktör; örgütte ortaya çıkan problemleri daha önceki çözüm yollarını kullanarak çözme eğiliminde olan ve Gelenekçiler olarak tanımlanan boyut idi. Bu boyutta madde yükleri .61'den .88'e kadar değişen 8 madde içeriyordu. Dördüncü faktör; Güdüleyiciler olarak isimlendirilen idealist ve güdüleyici bireyleri tanımlamaktadır. Bu boyuta ilişkin madde yükleri .71'den .89'a kadar değişen 9 madde içeriyor idi. Bu maddeler birleştirilerek (KAI) ölçeği oluşturuldu. Dört ölçeğin ayırt edici değerleri, 11.08 (Faktör 1), 6.75 (Faktör 2), 4.81 (Faktör 3) ve 3.56 (Faktör 4). Bu toplam varyansın %58'ini açıklamaktadır.

*Çok Faktörlü Liderlik Anketi: (MLQ)*

MLQ yöneticilerin liderlik stilini belirlemek için Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen bir ölçüm aracıdır. Ölçüm aracının orijinalinde önerilen değişik davranışsal boyutların, bizim çalışmamızdaki örnekleme aynı sonucu verip vermeyeceğini belirlemek amacıyla, MLQ'nun 36 maddesi üzerine Varimax rotasyonu uygulandı. Analiz 7 faktörlü bir yapı ortaya çıkarttı. Birinci boyut; Telkinle güdüleme ve entelektüel uyarıma ait olan ve madde yükleri .56'dan, .88'e kadar değişen 12 madde içeriyordu. Üçüncü boyut karizma'ya ait olan ve madde yükleri .42'den .69'a kadar değişen 7 madde içeriyordu. İkinci boyut; bireysel destek'e atıfta bulunan ve madde yükleri .55'den .73'e kadar değişen 7 madde içeriyordu. Orijinal ölçüm aracında (MLQ) dönüşümsel liderliğin 4 alt boyutu ile ilişkili olan bu maddeler bizim araştırmamızda üç alt boyut ortaya çıkartmıştır. Bu üç alt boyut ve maddeleri dönüşümsel liderliğin tek bir ölçeğini oluşturmak için birleştirildi. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan dördüncü boyut; Laissez Faire'e ait olan ve madde yükleri .57'den .73'e kadar değişen 4 madde üretmişti. Beşinci boyut; beklentilere göre yönetim'e (aktif) atıfta bulunan ve madde yükleri .52'den .66'ya kadar değişen 4 madde içeriyordu. Altıncı ve yedinci boyutlar tek madde içerdiklerinden analiz dışı bırakılmışlardır. Dördüncü ve beşinci boyutlar etkileşimci liderliğin ölçeğini oluşturmak amacıyla bir araya getirildi. Boyutlara ilişkin ayırt edici değerler aşağıdaki gibiydi:

13.86 (Faktör 1), 3.21 (Faktör 2), 2.15 (Faktör 3), 1.97 (Faktör 4) 1.42 (Faktör 5) bunlar toplam varyansın %62'sini açıklıyor idi. (Öğretmenler için hazırlanan MLQ) okul müdürlerinin kendi liderlik stillerine ait davranışlarını betimlemek için hazırlanan ölçüm aracına ait  $\alpha=64$  idi.

Araştırmaya veri elde etmek amacıyla oluşturulan 3 farklı anket "MLQ" (Bass ve Avolio); "KAI" (Kirton, 1992) ve "NEO-PI" (McCrae ve Costa, 1985) araştırma örnekleminde yer alan okul yöneticileri ve öğretmenlere uygulandı. Çok faktörlük liderlik Anketi (MLQ), hem; okul müdürleri "kendilerine ilişkin okullarında gösterdiklerini düşündükleri liderlik stillerine ait davranışlarını betimlemeleri için" hemde öğretmenler "kendi okul müdürlerinin okul içerisindeki davranışlarını dikkate alarak onların liderlik stillerine ait algılarına ilişkin görüşlerini belirtmeleri için" tarafından dolduruldu. Öğretmenlerin kendi okul müdürleri hakkında doldurdukları anket sonuçları araştırmanın bağımlı değişkeni olarak kullanıldı.

Araştırmamıza hizmet eden diğer araçlardan kişilik tercihleri (NEO-PI) ile yöneticinin problem çözme biçim tercihini betimleyen (KAI) sadece okul müdürleri tarafından dolduruldu. Araştırma probleminin çözümüne ilişkin betimsel istatistikler aşağıda yer almaktadır.

*Verilerin Analizi*

Araştırmamıza veri elde etmek için hazırlanan (NEO-PI; KAI ve MLQ) ölçüm araçlarını kullanarak korelasyon matrix'i hesaplandı ve veriler iki sıralı yaklaşımı kullanarak analiz edildi. Daha sonra KAI deki toplam skorları ile NEO-PI deki beş faktör ve bu faktörlere ilişkin iki kutuplu tercih sokarlarından elde edilen standart puanlar kullanılarak hiyerarşik küme analizi yapıldı.

Okul müdürlerinin okul içerisinde gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin kendi algılamaları ile öğretmenlerin müdürleri hakkındaki algılamaları arasındaki manidar farklılıkları bulmak için ANOVA modelleri kullanıldı. Farklılıkların olduğu yerlerde ise ortalamalar küme grup farklılıkları ile incelerken ortaya çıkan I. Tip hataları kontrol etmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Post-hoc grubundaki scheffe testi kullanılmıştır. (Tabachnick ve Fidell, 2001).

TABLO 1

*Kişilik Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Matrixi*

	X	Ss	KAI	D	E	F	G
				Dış.Dön. İçe dönük	Antagonizm Yum Baş.	Sorumsuz Sorumlu	Tutarsızlık Duy. İst.
KAI	107.41	17.5					
Dışa Dönük / İçe Dönük = D	-3.74	25.2	0.45 <sup>b</sup>				
Yumuşak başlılık / Antagonizm = E	4.25	26.6	-0.24	-0.10	-		
Sorumluluk/Sorumsuzluk = F	3.86	22.6	0.37 <sup>c</sup>	-0.09	0.19 <sup>c</sup>		
Duygusal İstikrar / Tutarsızlık=G	27.35	17.4	-0.25 <sup>b</sup>	-0.07	-0.13	0.07	
Deneyime Açıklık /Tutuculuk=H	-10.81	27.0	0.38 <sup>c</sup>	0.41 <sup>b</sup>	0.01	0.25 <sup>a</sup>	0.06

a: p<.05; b: p<.01; c: p<.001

Not: 5-NEO-PI tercih skorlarının üzerindeki negatif değerler boyut çiftinin sol tarafındaki tercihi göstermektedir.

Tablo 1 bu çalışmada kullanılan kişilik değişkenlerinin her birisi için olan korelasyon katsayılarını ve betimsel istatistiklerin sonuçlarını özetlemektedir. Okul müdürlerinin problem çözme biçim tercihleri manidar bir biçimde dışa dönüklük ( $r=.45$ ,  $p<.01$ ), sorumluluk ( $r=.37$ ,  $p<.001$ ) ve deneyime açıklık. ( $r= .38$ ,  $p<.001$ ) kişilik özellikleri ile ilişkiliydi. 5-NEO-PI tercih skor ortalamalarına dayanarak araştırma kapsamında yer alan okul müdürleri kendilerini girişken, sosyal, güvenilir, sorumluluğunun bilincinde, farklı fikirlere saygılı olarak tasvir etmişlerdir. Aynı zamanda bu tip kişilik özelliklerine sahip yöneticiler, gerçeklerin ve eldeki verilerin mantıklı, rasyonel analizine dayanarak karar verme yanlısı olarak görünmektedirler. Bu yöneticiler aynı zamanda başkaları için karar verme sürecinde hislerin ve duyguların etkisinde kalarak karar verilmesine karşıdır. Bu tip yöneticilerin çevreleri ile iletişim kurmada tercih ettikleri kişilik özelliği duygusal istikrar (sınırlı, sıkılgan, endişeli ve kendine güven derecesinde yetersizlik) dan ziyade temel olarak sorumluluk (azimli, güvenilir, temkinli, sorumluluğunun bilincinde, planlı ve programlı)a dayanır görünmektedir. 107.41 olan (KAI) skoru bu ölçüm aracı için standart norm olan 96'nın üzerindedir. Bunun sonucu olarak araştırmaya katılan okul müdürlerinin okul içerisinde karşılaştıkları problemleri çözmeye adapte ediciden daha çok yenilikçi oldukları anlamına gelmektedir. Aynı zamanda bu korelasyon katsayıları Church ve Waclawski (1998)'nin 253 yönetici üzerinde yaptıkları aynı konudaki araştırma sonuçları ile de benzerlik göstermektedir.

TABLO 2

*Liderlik Değişkenlerinin Korelasyon Matrisi*

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Dön. Lid. Top. Skor. (MLQ)	E	85.70	8.32	55.06	5.12	.35	.76 <sup>c</sup>	.69 <sup>c</sup>	.59 <sup>c</sup>	.68 <sup>c</sup>	.19 <sup>c</sup>
Telkinle güdüleme	F	36.71	3.35	22.55	2.86	.83	.35 <sup>c</sup>	.38 <sup>c</sup>	.37 <sup>c</sup>	.35 <sup>c</sup>	.05
Karizma	G	19.91	2.61	12.02	1.95	.65	.45 <sup>c</sup>	.26 <sup>c</sup>	.28 <sup>c</sup>	.39 <sup>c</sup>	.01
Bireysel destek	H	19.15	1.81	11.31	1.58	.64	.46 <sup>c</sup>	.32 <sup>c</sup>	.24 <sup>c</sup>	.21 <sup>c</sup>	.18 <sup>a</sup>
Beklentilere göre yön (aktif)	I	5.61	2.54	5.02	1.26	.52	.32 <sup>c</sup>	.28 <sup>c</sup>	.17 <sup>b</sup>	.29 <sup>a</sup>	.28 <sup>b</sup>
Laissez Faire	J	4.32	1.86	4.16	1.12	.48	.29 <sup>c</sup>	.11 <sup>a</sup>	.28 <sup>c</sup>	.35 <sup>c</sup>	.09

a:  $p<.05$ ; b:  $p<.01$ ; c:  $p<.001$

Not: Köşelerde yer alan puanlar, aynı davranış üzerinde öğretmenlere karşı müdürlerin sınıflamasının koordinasyonu temsil eder. Köşelerin altındaki korelasyon katsayıları öğretmenlerin değerlendirmesine dayanan puanları temsil eder. Köşegenin üzerindeki korelasyonlar ise müdürlerin kendi değerlendirmelerine ilişkin puanları temsil eder.

Tablodaki işaretlerin açıklaması;

A= Müdürlerin kendi değerlendirmelerinin Aritmetik Ortalaması ( $\bar{x}$ )

B= Müdürlerin kendi değerlendirmelerinin standart sapması (Ss)

C= Öğretmenlerin müdürleri değerlendirmesinin Aritmetik Ortalaması( $\bar{x}$ )

D= Öğretmenlerin müdürleri değerlendirmesinin Standart sapması (Ss)

E= MLQ toplam puan

F= Telkinle güdüleme

G= Karizma

H= Bireysel Destek

I= Beklentilere göre yönetim

J= Laissez Faire

Tablo 2 bu çalışmada kullanılan liderlik değişkenleri arasındaki (hem müdürlerin kendilerine ilişkin değerlendirmeleri hem de öğretmenlerin müdürlerine ilişkin değerlendirmeleri) özet skorların, alt ölçeklerin ve karşılıklı ilişkilerin her birisi için detaylı açıklamalar vermektedir. Tabloda da görüldüğü gibi okul müdürlerinin okul içerisinde gösterdikleri kendi davranışlarını algılamaları ile, öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin davranışlarına ilişkin gözlemledikleri algı puanları arasında manidar bir farklılık vardır. Yani okul müdürleri kendilerinin algılarına göre okul içerisinde daha dönüşümsel davranış gösterdiklerini söylerken ( $\bar{x}=85.70$ ) öğretmenler kendi müdürlerinin davranışlarını daha etkileşimsel olarak değerlendirmişlerdir ( $\bar{x}=55.06$ ). Aynı sonuç yapıları ( $t(97) = 16.31$ ,  $p < .001$ ) 5 alt skorada yansıtılmıştır.

Bu sonuçların bu şekilde bir seyir izlemeleri şaşırtıcı değildir. Çünkü bir kişinin kendi hakkındaki değerlendirme ortalamaları ile başkalarının değerlendirmelerine ilişkin ortalamalar arasındaki korelasyon fazla güçlü olmamaktadır. Zira Furnham ve Stringfield (1993)'in yaptıkları araştırmalarda da benzer sonuçlar bulunmuştur.

Tablo 3'de yer alan kişilik değişkenleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla KAI'nın skorları ile NEO-PI'nin tercih edilen 5 kişilik özelliği üzerinde hiyerarşik küme analizi uygulandı. (Squared euclidean distances).

TABLO 3

Liderlik Değişkenleri ile Kişilik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	Madde Sayısı	$\alpha$	KAI	D	E	F	G	H	
Müdürlerin Kendi Değerlendirmesi	Dön. Lid. Top. Skor. (MLQ)	34	.75	.42 <sup>c</sup>	.31 <sup>c</sup>	.38 <sup>c</sup>	.29 <sup>c</sup>	.09	.36 <sup>c</sup>
	Telkinle güdüleme	12	.69	.41 <sup>c</sup>	.19 <sup>c</sup>	.45 <sup>c</sup>	.11 <sup>c</sup>	.05	.23 <sup>c</sup>
	Karizma	7	.67	.38 <sup>c</sup>	.23 <sup>c</sup>	.29 <sup>c</sup>	.08 <sup>c</sup>	.03	.26 <sup>b</sup>
	Bireysel destek	7	.71	.45 <sup>b</sup>	.30 <sup>b</sup>	.31 <sup>b</sup>	.17 <sup>b</sup>	.06	.10 <sup>b</sup>
	Beklentilere göre yön (aktif)	4	.52	.08	.21 <sup>b</sup>	.12 <sup>b</sup>	-.18 <sup>b</sup>	-.11 <sup>a</sup>	.05
	Laissez Faire	4	.48	.07	.07	.09 <sup>b</sup>	-.01	-.07	.01
Öğretmenlerin değerlendirmesi	Dön. Lid. Top. Skor. (MLQ)	34	.83	.43 <sup>c</sup>	-.15	.22 <sup>a</sup>	-.13	-.11	.18 <sup>a</sup>
	Telkinle güdüleme	12	.71	.41 <sup>c</sup>	-.11	.32 <sup>a</sup>	-.05	-.05	.12 <sup>a</sup>
	Karizma	7	.69	.31 <sup>c</sup>	-.16	.18 <sup>b</sup>	.07	-.02	.13
	Bireysel destek	7	.74	.39 <sup>c</sup>	.07	.24 <sup>b</sup>	.02	-.12	.05
	Beklentilere göre yön (aktif)	4	.69	.10 <sup>c</sup>	-.09	.06	.12	.09	-.01
	Laissez Faire	4	.68	.11 <sup>c</sup>	.15	.04	.21	.06	-.07

a: p&lt;.05; b: p&lt;.01; c: p&lt;.001

Tablodaki işaretlerin açıklaması,

D = Dışa dönük – içe dönük

E= Yumuşak başlılık – Antogonizm

F= Sorumluluk – Sorumsuzluk

G= Duygusal istikrar – Duygusal Tutarsızlık

H= Deneyime açıklık -tutuculuk

Bu analiz sonuçlarından 5 küme arasında p<.001 düzeyinde manidar farklılıklar ortaya çıkmıştır. İlk küme 29 okul müdüründen oluşmuştur. Bunlar aynı zamanda KAI deki yenileşme özelliğine göre en yüksek puanı alan kişilerdi (x=121.18). Aynı zamanda dışa dönüklük ve deneyime açıklık konusunda oldukça yüksek düzeydeydiler. Yumuşak başlıkta ise 5 grup içerisinde orta düzeydeydiler. Bu müdür grubu yenilikçiler olarak

isimlendirilmişlerdir. Aynı zamanda bu müdürler yönetici grupları içerisinde en yaratıcı bireyleri temsil etmektedirler.

İkinci küme de 21 okul müdürü yer almış idi. Bu grup orta derecede yenilikçi, dışa dönük ve duygusal tutarsızlık özelliklerine sahip olarak sınıflandırılmışlardır. 5 grup içerisinde sorumluluk ve sorumsuzluk puanlarından en yüksek puanı elde ettiler ( $x=36.00$ ) Bu özelliklerinden dolayı bu tip yöneticiler en iyi şekilde yöneticiler olarak karakterize edilebilirler.

Üçüncü küme de ise, 27 okul müdürü vardı. Bu müdürler diğer gruplar ile karşılaştırıldığında KAI de en düşük puan alan yöneticiler idi. ( $x=82.38$ ) Bu sebepten dolayı problem çözmede yenilikçi yaklaşıma zıt olarak gelenekçiler olarak isimlendirilmektedirler. Genel olarak bu yöneticiler aşırı derecede işe yönelmiş, rutini takip eden ve görevlerini yapmak için ispat edilmiş geçerli yöntemlere bağlı kalan insanlardır.

Dördüncü küme 20 okul müdüründen oluşmaktaydı. Bu kümedekiler kendilerini diğerlerine göre daha yenilikçi olarak sınıflamışlardır. Dışa dönükte ( $x=25.69$ ) ve yumuşak başlılıkta ( $x=23,21$ ) en yüksek puan alanlardır. Bu yöneticiler, yeni çözüm yollarını anladıktan sonra uygulayan, şevkli yorulmayan özellikleriyle Güdüleyiciler olarak tanımlanmışlardır. Yukarıda açıklanan analiz bulguları ve bunun sonucu olarak oluşturulan yönetici gruplarının ortaya çıkması araştırmada test edilen Hipotez 2'yi desteklemektedir.

Kişilik değişkenlerine göre oluşturulan kümeler ile MLQ'nun toplam skoru ve alt skorları arasındaki ilişkileri test etmede ANOVA testleri yapıldı. Aynı zamanda hangi grupların liderliğin herbir ölçümü üzerinde farklılık gösterdiğini saptamak için Scheffe karşılaştırmaları incelendi ve bu analizlerin sonuçları Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4'de görüldüğü gibi grup üyeliğine göre MLQ sonuçlarını incelemek bizim için bazı ilginç sonuçlar ortaya çıkarttı. İlk olarak MLQ'nun toplam puanına göre yenilikçiler ve güdüleyiciler olarak adlandırılan 1 ve 4. grubun üyeleri, yöneticiler ve gelenekçiler olarak adlandırılan 2. ve 3. gruptaki üyelere göre hem kendilerince ( $F(3,94)=16.73, p<.001$ ) hemde diğerleri tarafından ( $F(3,94)=8.52, p<.001$ ) liderlik stilleri açısından daha dönüşümsel olarak algılanmışlardır. Bunun bir sonucu olarak okullarında ortaya çıkan problemleri çözmek için yenileşmeyi bir araç olarak (çözüm yolu) gören, bunu güçlü bir şekilde tercih eden ve yüksek derecede kavramsal düşünce özelliğine sahip olan her iki gruptaki yöneticiler, okudaki diğer personellere karşı daha fazla dönüşümsel davranış gösterme eğilimindedirler.

TABLO 4

Grup üyelerinin liderlik davranışları için ANOVA ve Scheffe karşılaştırma sonuçları

	A	
	B	
Dönüşümsel Liderlik Toplam Skoru (MLQ)	8.52 (c) 16.73 (c)	a,b,d,e a,b,d,e
Telkinle Güdüleme	9.75 (c) 11.98 (c)	a,b,e a,b,d,e
Karizma	6.75 (c) 10.23 (c)	d,e b,d,e
Bireysel Destek	6.21 (b) 9.72 (c)	b b,c,e
Beklentilere Göre Yönetim (Aktif)	2.35 6.24	- d,e
Laissez Faire	1.45 0.32	- -

Hipotez: a- Yenilikçiler > Yöneticiler; b- Yenilikçiler > Gelenekçiler

c- Yöneticiler > Gelenekçiler d- Güdüleyiciler > Yöneticiler

e- Güdüleyiciler > Gelenekçiler

Tablodaki işaretlerin açıklaması:

A- (Öğretmenlerin değerlendirmesi)

B- (Müdürlerin değerlendirmesi)

### Tartışma

Bu çalışmada elde edilen analiz bulguları, güdüleyiciler ve yenilikçiler olarak tanımlanan grupta yer alan okul müdürleri, yöneticiler ve Gelenekçiler olarak tanımlanan grupta yer alan okul müdürlerinden “hem kendi algılamaları, hemde öğretmenlerin algılamaları” daha fazla dönüşümsel liderlik davranışları sergilediklerini göstermiştir. Bu sonuç araştırmada test edilen Hipotez 3’ü destekler niteliktedir. Yenilikçiler grubunda yer alan yöneticiler, kültürlü olma, meraklı olma, orijinal fikirlere sahip olma, sosyal ve hayal gücü kuvvetli olma gibi kişilik özelliklerinden dolayı düşünceye yönelik iken, güdüleyiciler grubunda yer alan okul



yöneticileri ise, arkadaş canlısı, birlikte çalışmayı seven, uyumlu ve diğer çalışanlarla daha kolay iletişim kurma gibi kişilik özelliklerinden dolayı da insana yöneliktirler. Bu her iki grup örgütün durağan kalmasından ziyade, hareketli, değişim için vizyon ve misyon yaratan, grupları harekete geçiren yani örgütsel değişim üzerine yoğunlaşan liderlik tipini karakterize ederler. Bu tip bireyler örgütün (okulun) geleceğe ilişkin vizyonunu belirlerler ve çalışanların enerjilerini bu vizyona doğru yönlendirirler fakat bu vizyona ulaşmak için gerekli olan strateji ve planlar yapma görevini yönetici ve uygulayıcılara bırakırlar (Fullam, 2001; Kirby ve diğerleri, 2001). Buradaki bir görev dağılımı veya sistematik bir planlamanın sonucu değildir. Bu durum tamamen yenilikçi ve güdüleyici grupta yer alan yöneticilerin liderlik özelliklerinde aranmalıdır. Bu tip liderler okuldaki değişime karşı itirazı olanlarda dahil olmak üzere bir okuldaki farklı çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurmak ve güçlendirmek konusunda yeterli bilgi-beceri ve davranışa sahiptirler. Çünkü onlar dönüşümsel lider olarak tanımlanan bireylerdir. Yönetici ve Gelenekçi grupta yer alan okul müdürleri ise, (Tablo 4'ün alt boyutları incelendiğinde görülecektir). Belirlenen örgütsel amaçlara ulaşmada gerekli stratejileri belirlerler ve çalışanları hedeflere ulaşma konusunda zorlarlar. Bu zorlamalar ceza, ödül şeklinde olabilir. Bu özellikleri ile bu müdürler etkileşimsel lider olarak karakterize edilirler (Bass ve Avolio, 1990; Gardner, 1990; Sergiovanni, 1990; Mc Clelland ve Boyatzis, 1982).

Tablo 4 incelendiğinde MLQ nun alt boyutlarına ilişkin elde edilen analiz bulgularından Telkinle güdüleme muhtemelen dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları ( $F(3,94) = 9.75, p < .001$  öğretmen algıları), ( $F(3,94) = 11.98, p < .001$  müdürlerin kendi algıları) arasındaki farkı ortaya çıkarmada önemli bir bulgu olabilir. Diğer bir ifade ile, farklı kişilik davranışlarına sahip müdürlerin okul içerisinde ortaya çıkan durumlara karşı yaratıcı bir yaklaşım ya da tutucu bir yaklaşım göstermeleri dönüşümsel veya etkileşimsel davranışın belirleyicisidir.

MLQ'nun ikinci boyutu olan karizma veya diğer bir tanımıyla idealleştirilmiş etki, liderin takipçileri ile etkileşimde bulunarak bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir (Bass ve Avolio, 1995). Güdüleyiciler olarak tanımlanan grup hem kendilerinin hemde öğretmenler tarafından yapılan sınıflandırmada yöneticiler veya yürütücülerinkinden manidar bir şekilde daha yüksektir. Liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimini vermesi konusunda yenilikçi gruptan daha iyidirler. Yenilikçi grup kendilerini Gelenekçilere göre ortalamanın manidar bir biçimde daha

yükseğinde sınıflandırırken öğretmen algılarına ilişkin raporlar bunu kanıtlamadı.

MLQ'nun üçüncü boyutu olan bireysel destek, liderin astların bireysel gereksinimlerini dikkate almasını, astların öğrenmesine yardımcı olacak şekilde görev dağılımı yapılmasını ve onları grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görmesini ifade eden yenilikçiler, güdüleyiciler ve yönetici grubunda yer alan müdürler bu istekleri yerine getirdiklerini söylediler. Fakat öğretmen algıları yenilikçi grupta yer alan müdürlerin bu tip liderlik davranışlarını diğer gruptaki müdürlere göre daha sık olarak gösterdiklerini ifade etmiştir.

MLQ'nun yukarıda tartışılan ilk üç boyutu dönüşümsel liderliğe aitti. Son iki boyut ise etkileşimsel liderliğin özelliklerini yansıtmaktadır. Beklentilere göre yönetim ve Laissez Faire gibi farklı iki boyut araştırmamızda ilginç sonuçlar ortaya çıkartmıştır. Beklentilere göre yönetimde lider yalnızca hatalar ve problemler ortaya çıktığında müdahale eder. Liderin ilk amacı hata yapılan alanı tespit etmek ve düzeltmektir. Astların performansları hatalara, problemlere müdahale etmek ve düzeltmek için izlenir. Laissez-Faire Liderlik ise; liderlik özelliğinden ziyade klasik yönetici davranışlarını ifade eder. Lider kararları erteler, ödülleri sağlamaz ve astları güdülemek için hiçbir girişimde bulunmaz. Liderlik davranışları olarak nitelendirilen bu özellikleri yenilikçiler, güdüleyiciler, yöneticiler ve gelenekçi grupta yer alan müdürlerin kendi algılamaları arasında manidar bir farklılık gözlenmemiştir. Fakat öğretmen algılarının rapor sonuçları yönetici ve gelenekçiler grubunda yer alan müdürlerin bu boyutlara ilişkin davranışları güdüleyiciler ve yenilikçilere göre daha fazla gösterdiklerini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile, sınırlı, kendine güven düzeyi az, kötümser, sorumsuz kişiliğe sahip olan bireyler daha çok Laissez Faire davranışları sergilemektedirler. Bu bulgu araştırmada test edilen Hipotez 1'i destekler niteliktedir.

Yukarıda elde ettiğimiz sonuç aynı zamanda liderin kişisel niteliklerinin önemini ortaya çıkartmıştır. Bu bağlamda Atwater ve Yammarino (1993, 646) "Bizim sadece liderin ne yaptığını bilmeye değil aynı zamanda onun kim olduğunu bilmeye ihtiyacımız vardır" diyerek kişiliğin liderlik davranışları üzerinde manidar bir farklılık yaratabileceğini ifade etmiştir. Roush ve Atwater (1992) yılında yaptıkları araştırmaların sonucunda; dönüşümsel liderin kişilik özellikleri arasında duygusal ve sosyal yeterlilik vardır. Dönüşümsel liderlik "düşünen" kişilik stilinden daha çok "hisseden" kişilik stili ile ilişkili olabileceğini söylemişlerdir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda bazı farklılıklar bulunmuştur. Öğretmenlerin, okul içerisinde etkileşimsel liderlik davranışları sergileyen kişilik özelliğinden daha çok dönüşümsel liderlik davranışı sergileyen kişilik özelliğine sahip okul müdürleri ile çalışmayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Ayrıca, araştırmamızda veri elde etmek amacıyla kişilik tercihleri ile problem çözme biçim tercihleri dikkate alınarak oluşturulan (küme) grupların kendi algılamaları ile öğretmen algılamaları (değerlendirmeleri) arasında farklılık çıkmıştır. Güdüleyiciler olarak isimlendirilen grup üyeleri kendilerini okul içerisinde daha çok dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından olan bireysel destek ve telkinle güdülemeye ilişkin davranışlar gösterdiklerini belirtirken, öğretmenler ise okul müdürlerinin bu davranışları daha az sergilediklerini söylemişlerdir. Yani diğer bir ifadeyle, güdüleyici grupta yer alan okul müdürleri kendilerini ve gösterdikleri davranışlarını algılamada bir uyum ve tanıma problemlerine sahip olabilecekleri düşünülebilir. Buna karşılık yenilikçiler olarak isimlendirilen grupta yer alan okul müdürleri gösterdikleri davranışlara ilişkin kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi biliyorlar. Yani, davranışlarının algılanmasına ilişkin kendi değerlendirmeleri ile öğretmenlerin değerlendirmeleri arasında bir farklılık yok idi.

Yöneticiler ve gelenekçiler grubunda yer alan okul müdürleri hem kendi algılarında hem de öğretmenlerin değerlendirmelerinde tutarlı bir biçimde etkileşimsel davranış gösterme eğilimindedirler. Bu sonuca dayanarak şunu söyleyebiliriz. Yöneticiler ve gelenekçiler iş yerindeki liderlik davranışlarının sergilenmesi hakkında farklılık göstermemektedirler. Buradan çıkartılabilecek diğer bir sonuç ise, hangi tip liderlerin hangi tür eğitime ihtiyaç duyduklarını kişilik özellikleri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkileri açıklayan bir şemanın yardımıyla tespit edebiliriz.

Bu ve bu alanda yapılan bütün araştırma sonuçları göstermiştir ki örgütsel ortamlarda yöneticilerin değişik görev ve makamlarla eşleştirilmelerinde yani bu görevlere atanmalarında onların sahip oldukları kişilik özellikleri ve problem çözme eğilimleri örgütün en üst düzeydeki yöneticisine yardımcı olacaktır. Örneğin, güdüleyici grupta yer alan ve böylelikle bu grubun özelliklerini taşıyan bireyler yüksek profilli ve yüksek düzeyde toplumsal olan yönetim pozisyonlarına uygun olabilirler (Hastane Yönetimi, Okul Yönetimi v.b.) diğer taraftan yönetici ve uygulayıcılar olarak bilinen grubun özelliklerini taşıyan bireyler ise, yüksek derecede müşteri odaklı (Büyük mağaza) ve yönetim açısından karmaşık olan görevler için uygun olabilirler.

Yönetici ve uygulayıcılar grubunda bulunan bireyler okul yönetimleri için uygun kişilik özelliklerine sahip değildirler. Çünkü, okullar doğaları gereği yeniliğe ve gelişmeye açık toplumsal kurumlardır. Okulların bu özelliklerini sürdürebilmesi ise, okul müdürünün yenilikçi ve gelişmeye (hem örgütsel, hem bireysel) istekli, çalışan personeli okulun amaçlarına motive edebilen, insan ilişkileri güçlü vb. özelliklere sahip olması gerekir.

Araştırma verilerinden elde ettiğimiz bu sonuçlar daha ziyade Milli Eğitim Bakanlığı ve bu bakanlığın üst düzey karar vericileri tarafından kabul görmelidir. Zira, Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticisi başta olmak üzere hiyerarşik yapısının herhangi bir yerine yönetici atamada kişilik faktörünü dikkate almamaktadır. Bu nedenden dolayı özellikle okul yöneticiliği görevinde bulunan farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin iş ortamlarında çalışanlara karşı gösterdikleri davranış tiplerinde farklı olacaktır. Bu farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin uygun yönetim kademeleri ile eşleştirilmemesi sonucu örgütün sağlığı bozulabilir. Bunun içindir ki ülkemiz okullarının yönetiminden kimi öğretmenlerimiz memnuniyet bildirirken kimi öğretmenlerimiz şikayetlerini dile getirmektedirler. Bu önerimizi desteklemesi açısından Schein (1992)'in "örgüt liderleri örgütsel kültürü etkileyen en önemli kaynaktır" sözü anlamlıdır.

Ayrıca, yaratıcı çabaları destekleyen ve öğrenmenin yaygınlaşmasını kolaylaştıran bir örgütsel iklim ve kültür yaratıp bunun devamlılığını sağlayarak liderler örgütsel yaratıcılığı önemli ölçüde arttırabilirler temennisinde bulunan Yukl (2001) araştırmamız sonucundan elde edilen görüşümüzü destekler niteliktedir.

Bu araştırmada elde edilen diğer bir sonuç ise, okul yönetiminde (müdür, müdür baş yardımcısı, müdür yardımcısı) gibi görevlerde bulunan bireyler arasında ortaya çıkan çatışmaların kaynağının bireysel kişilik farklılıklarından olabileceğidir. Şöyle ki, müdür pozisyonunda bulunan kişinin yönetici ve gelenekçiler olarak bilinen grubun özelliklerini taşıdığını düşünelim. Yani, diğer bir ifade ile, görevlerini yapmak için rutini takip eden, yeniliğe tepkili idealist bir birey olsun. Müdür yardımcıları ise yenilikçi ve güdüleyici grubun özelliklerini taşıyorlar ise, yani dışa dönük, deneyime açık, şevkli, yeni fikirleri uygulamada tereddüt etmeyen bireyler ise, bu durumda müdür ile müdür yardımcıları arasındaki çatışma kaçınılmaz olabilir. Bu durum sadece okul iklimini olumsuz yönde etkilemekle kalmayıp, öğretmenlerin okul içerisinde sergiledikleri performanslarının da düşmesine neden olacaktır.

## **The Relationship Between The Personality Characters of School Managers and Their Leadership Styles**

**Asst. Prof. Mehmet KORKMAZ**

Gazi University, Gazi Education Faculty

*This study was done to find out the relationship between the basic characteristics of personality and leadership behaviours shown in educational institutions. More openly, whether the manager's managerial behaviours towards problem solving mediates in the relationship between school managers' personal characteristics and leadership styles. The study was done by collecting data in 35 high schools and 62 primary school managers and 375 teachers working in these schools in the central towns of the province of Ankara. The data was obtained by applying three different questionnaires MLQ, KAI and NEO-PI. First, after investigating personality variables by using a correlational approach, hierarchical K-means Cluster Analysis was done by using standart scores obtained from total scores, five factors in NEO-PI and preference scores obtained from bipolar preference scores. Four distinct groups were obtained: 1. Inventors 2. Managers 3. Implementors 4. Motivators*

*ANOVA tests done by using these groups revealed significant differences about managers' perceptions of leadership behaviours. More generally, it was found that school managers who are in the inventors-motivators group showed more transformational leadership features more than the school managers who are in the managers-implementors group.*

**Key words:** *Leadership style, personality, managerial behaviour*

## Summary

### *Introduction*

According to organizational behaviour scientists, leadership is formed according to the role of an individual who is in a group and the role he plays in the group and the interaction process based on the formation of the other group members' expectations. These behaviours shown in the group can be said as the manifestation or the reflection of an individual's personality characters. Individuals with different personality characters may exhibit different behaviours in different situations (Burke and Litwin, 1992).

### *The Problem*

Data of the studies done on personality and organizational behaviour put forth personality is the most important factor that gives direction to the individual's behaviour and in this context is also related to both organizational performance and the attitude of the workers (Barrick, Day and Lord, 1991). In the studies done on personality and organizational behaviour concentrated on leadership dimension. The topic to what extent the personality has an effect on leadership styles became of secondary importance. To understand a human being who is considered to be an inscrutable person is a complex and a difficult process.

For these reasons, the aim of this study is to assist this field by focusing on the links between school managers' individual personality preferences and their leadership styles.

In the light of these explanations, the problem of this study is whether in the relationship between managers' individual personality characters and their leadership styles, managers' managerial behaviours about problem solving mediate or not. The hypothesis developed are appropriate to the aim of the study and they were tested individually.

1. Different personality characteristics have a significant effect on leadership behaviours.
2. There is a significant relationship between managers' personality behaviours and their problem solving style preferences.
3. There is a significant relationship between managers' individual problem solving style preferences and leadership behaviours.

### **Method**

The sample of this study is the 35 high schools and 62 primary schools, their managers and 375 teachers working in these schools which are in the central towns of the province of Ankara.

To get data three different questionnaires, MLQ (Bass and AVALIO,1985); KAI (KIRTON,1992) and NEO-PI (McCRAE and COSTA, 1985), were applied to these school managers and teachers. Correlation matrix among the variables were computed. Later, the data was analyzed by using a two-dimensional approach. To find out the differences ANOVA test modal was used. Whenever there are differences, Scheffe test was used.

### **Findings**

As can be seen in Table 1, school managers' problem solving style preferences are significantly related to extraversion ( $r=.45$ ), responsibility ( $r=.37$ ) and open to experience personality characters ( $r=.38 < .001$ ). School managers who took part in the study were seen as inventors more than implementors in solving the problems they meet in the school. The school managers based on 5- NEO-PI preference score averages and in this study described themselves as active, social, reliable, have the conscious of their responsibility and respectful to different ideas. The managers who have such personality characteristics also seem to have decided based on the logical and rational analysis of the data. These managers are also against making a decision as a result of feelings and emotions. The preferred personality of these managers when they communicate with their environment seem to be based on responsibility (determined, reliable, deliberate, have the conscious of their responsibility, well planned and programmed) rather than emotional stability (nervous, bashful, anxious, insufficiency in self-confidence). The KAI score for this measurement is 107.41, which is over 96, which is the standard norm for this measurement. As a result of it, the school managers in our study are inventors more than implementers while they are solving the problems the managers face inside the school. These correlation coefficients are similar to the ones of the study done by Church and Waclawski (1998) on 253 managers in the same subject.

Table 2 gives a brief scores among the leadership variables (both the evaluation of the managers about themselves and the evaluation about the managers by the teachers), subscores and detailed explanations for mutual relations. As can be seen in the Table, there is a significant difference in the perception of managers' behaviours they are showing inside the school and the perception scores of the teachers about the behaviour of their managers.

Namely, while school managers say that they are showing transformational behaviours inside the school ( $x=87.50$ ), the teachers rated their managers as showing more transactional behaviours ( $x=55.06$ ). The same results were also reflected to the five subscores.

It is not surprising for us that the results have emerged like this because there is not a strong correlation between a person's evaluation averages of him/herself and the averages of the others' evaluation. Furnham and Stringfield (1993) also found similar results in their study.

First of all, according to the total score of MLQ the members of the group 1 and 4 which are called as inventors-motivators are perceived more transformational in terms of their leadership styles than the group members belonging to group 2 and 3, who are named as managers-implementors.

### **Discussion and Suggestions**

The findings of the results of the analysis showed that school managers who are in the group called inventors-motivators showed more transformational leadership styles than the ones who are in the group called managers-implementors (in terms of their own perceptions and the perceptions by the teachers). The managers belonging to inventors are oriented to thought while the managers belonging to motivators are oriented to humanbeing. Both of the groups characterize leadership style which creates vision and mission for active change rather than a stable organization, in other words, a leadership style which focus on organizational change (Fullam, 2001; Kirby and others).

School managers belonging to managers-implementors (Table 4) determine the necessary strategies in accomplishing organizational goals and forces workers to reach these goals. This compulsion can be in the form of a punishment or a reward. As a result of these characteristics these managers are named as transactional leaders. (Bass and Avolio, 1990; Sergiovanni, 1990; McClelland and Boyatzis, 1982) The result of the study put forth the importance of leaders' personal characteristics. In this context, Atwater and Yammarino (1993, p.646) stated that: 'We not only need what leaders are doing but also who the leaders are'.

The result of this study and the results of all studies done in this field showed that while assigning managers to different positions it is important for us to know not only their personality characteristics but also their problem solving tendencies. Especially, these results must be accepted by the Ministry of National Education and its top executives because the saying by Schein (1992) 'the most important source that affects the organizational culture is the leader' is significant.



### **Kaynaklar/References**

- Atkinson, J.W. (1987). *Strength of motivation and efficiency of performance*. In JW Atkinson & J.O. Raynor (Eds), *Motivation and Achievement* (pp.117-42). New York: Winston.
- Atwater, L.E. Yammarino, F.J. (1993). Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership. *Human Relations*, 46, 645-668.
- Barrick, M.R., Day, D.V. & Lord, R.G. (1991). Assessing the utility of executive leadership. *Leadership Quarterly*, 2, 0-22.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1988). *Transformational Leadership Charisma and Beyond*, Edit. J.g. Hunt & diğ. Emerging Leadership Vistas, MA: Lexington Books.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development in R.W. Woodman & W.A.Passmore (Eds), *Research in Organizational change and development*. Greenwich, CT: JA1 Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995). *MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Palo Alto, California 94306.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3 rd ed. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence – Erlbaum.
- Burke, W.J. & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18, 523-545.
- Bushe, G.R. & Gibbs, B.W. (1990). Predicting organization development consulting competence from the Myers-Briggs Type Indicator and stage of ego development. *Journal of Applied Behavior Science*, 26, 337-357.
- Champoux, J.E. (2000). *Organizational behavior: Essential tenets for a new millennium*.
- Church, A.H. (1997). Managerial self-awareness in high performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 281-292.

- Church, A.H. ve Waclawski, J. (1998). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 71, Issue 2.
- Costa P.T.;Jr, ve Mc Crae R.R. (1985). *The NEO Personality inventory manual*. Odessa, FL. Psychological Assessment Resources, Inc.
- Daniel, T.L. (1985). *Managerial behaviors: Their relationship to perceived organizational climate in a high-technology company*. Group and Organization Studies, 10, 413-428.
- Dubinsky, A.J. & diğerleri (1995). An Examination of Linkages Between Personal Characteristics and Dimensions of Transformational Leadership, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 9.
- Dubinsky, A.J; Yammarino, F.J.; Jolson, M.A; & Spangler, W.D.(1995). Transformational leadership: an initial investigation in sales management. *Journal of Personal selling and sales management*, 15, 17-29.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. 4.b. İstanbul: Beta yayınevi.
- Erdoğan, İ.(1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın No: 242.
- Foxall, G.R. & Hackett, P.M. (1992). The factor structure and construct validity of the Kirton Adaption-Innovation Inventory. *Personality and Individual Differences*, 13, 967-975.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change* San Francisco: Jossey-Bass.
- Furnham, A. & Stringfield, P. (1993). Personality and work performance: Myers-Briggs type Indicator correlates of managerial performance in two cultures. *Personality and Individual Differences*, 14, 145-153.
- Gardner, J.W. (1990). *On Leadership: New York*: Free Press.
- Goldberg, L.R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48, 26-34.
- Hirsh, S.K. & Kummerow, J.M. (1990). *Introduction to Type in Organizations*, 2nd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Jenkins, J. M. (1993). Self – monitoring and turnover: The impact of personality on intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 83-91.
- Keirsey, D. (1984). *Please Understand me: Character and temperament type*. Del Mar, CA: Gnosology Boks, Prometheus Memesis. Call Number: BF698 K357.

- Kirby, P.C.; Paradise, L.V. & King, M.I. (1992). Extraordinary Leaders in Education: Understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research*, 85 (5), 303-311.
- Kirton, M.J. (1991). *KAI Response Sheet*. Highlands. UK: Occupational Research Centre.
- Kuhnert, K.W. & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive / developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-657.
- Manion, J. (2000). *Retaining Current Leaders*. Health Forum Journal, 43 (5), 24-27.
- McClelland, D.C. & Boyatzis, R.E. (1982). The leadership motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.
- McCrae, R.R. & Costa, P.T.J. (1989). Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the perspective of the Five-Factor Model of Personality. *Journal of Personality*, 57, 17-40.
- McCrae, R.R. ve Costa, P.JR. (1990). *Personality in Adulthood*, New York: The Guilford Press.
- Myers, I.B. & McCaulley, M.H. (1985). *Manual: A Guide to the Development and Use of the Myres-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Myers, İ.B. ve Meyers, P.B. (1984). *Gifts Differing*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1992). *Designing organizations that have good fit: A framework for understanding new architectures*. In D.A. Nadler, M.S. Gerstein, R.B. Shaw & Associates (Eds), *Organizational Architecture: Designs for Changing, Organizations*, pp. 39-59. San Francisco, CA: Jossey – Bass.
- Pillai, R; Williams, E.A. & Lowe, K.B; Jung, D.I. (2003). Personality, transformational leadership trust and the 2000 U.S. Presidential vote, *The Leadership Quarterly*, 14, 161-192.
- Roush, P.E. & Atwater, L.E. (1992). Using the MBTI to understand transformational leadership and self perception accuracy. *Military Psychology*, 4, 17-34.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. A Dynamic View. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mehmet Korkmaz

- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*: San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schmitt, N; Gooding, R.Z; Neo, R.A. & Kirsch, M.P. (1984) Meta-analysis of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*, 37, 407-422.
- Sergiovanni, T.J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*: Jossey –Bass Pub; san Francisco.
- Shamir, B; House, R.J. & Arthur, M.B. (1993). *The motivational effects of charismatic leadership: A Self-concept based theory*. *Organizational Science*, 4, 577-94.
- Somer, O. (1998). Türkçe’de Kişilik Özelliğini Tanımlayan Sıfatların Yapısı ve Beş Faktör Modeli. *Türk Psikoloji Dergisi*, 13 (42) 17-32.
- Şimşek, Ş; Akgemci, T. Ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Tabachnik, B.G. Fidel, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*, 8 nd ed. New York: Harper & Row.
- Thomas, A. (1996). The evidence remains stable: the MBTI predicts attraction and attrition in an engineering program. *Journal of Psychological Type* 55: 35-42.
- Van Etton, A.M. & Burke, W.W. (1992). *The transformational/transactional leadership model: A study of critical components*. In K.E. Clark, M.B. Clark & D.P. Cambell (Eds), *Impact of Leadership*, pp. 149-167. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zel, U.N. (2002). *Kişilik ve Liderlik*. Seçkin Yayınevi. Ankara

**İletişim:**

Yrd. Doç. Dr. Mehmet KORKMAZ

Gazi Üniversitesi

Gazi Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü Beşevler/Ankara

e-posta: korkmaz@gazi.edu.tr