

## EDUCATIONAL REFORM AND THE PERSONAL TRAITS LOOKED FOR AT SCHOOL MANAGERS AS LEADERS WHO WILL PERFORM THE REFORM IN TURKEY

Ş. Şule ERÇETİN\*

*While starting the years 2000's. in Turkey Education Reform is being discussed and the reform made in education is valued as motive power of projects realizing vital structural changes in economic and social life.*

*Leadership in school management is seen as a Junctional solution in implementing the projected reforms. reducing and improving present problems of the system. Recent studies in literature related to leadership reveal that there is a high and consistent relationship between personal characteristics of the leaders and perceiving them as leaders. Starting from this result. a study has been carried out to identify the personal characteristics of leaders.*

*A survey was conducted in Ankara and in its provinces. The survey was administered to 168 primary school principals. 330 teachers and 350 community members. In three groups. even if they are in different frequencies. among the first five characteristics. "honesty" and "truthness" are the two most common shared characteristics and the least preferred one is "being ambitious".*

*In this study. it has been identified that there is a significant relationship between teachers and principals' rank order of personal characteristics of the leader.*

Associate Professor in the Fields of Educational Administration.  
Supervision Planning and Economics of Education at the Universtiy of  
Hacettepe.

*Erçetin*

In the twentieth century, leadership has become one of the primary subjects on which in the field of education discussions have been made. In this period, either the theorists or the practitioners have spent great efforts in order to analyze leadership. Besides, in 1981 Bass found that, up to that date, more than 3000 empirical researches were carried out, in 1985 Bennis and Nanus defined about 350 different leadership types among 1000 researches that they looked over (Bass, 1981; Bennis & Nanus, 1985). The number of the definitions given to leadership shows that people have expectations from managers beyond having the objectives reached, being directed and unity of action. Actually, managers ensure control and consistency in organizations. Their attitudes might not be passive but managers tend to adopt administrative objectives which are not personal and which express the necessities that take place in the culture of the organizations (Jaques & Clement 1991).

Leaders are the persons who adopt active attitudes change emotions, create new morale, values and differentiate expectations and values and who can create new objectives and private desires by their orders. Leaders can change ideas about necessity, willingness and possibility.

Managers perceive their duty as the process in which they integrate man and material sources make decisions and develop strategies. Where they realize the process they use flexible tactics such as agreement, bargaining, avwarding and punishing. They tolerate their day's work which encourages them to survive and keeps them at the same position. Because their drive to keep what exists impede their desire to take on risks. However, Leaders, react to be directed about what will be done. Obligation is a concept that they do refuse. They prefer to create enthusiasm and to take on risk. They would like to highlight opportunities and awards. Leaders can create new approaches while managers put limitations, and follow old samples.

Managers adopt to work with people. They put up relationships according to their roles in developing events (Jaques & Clement, 1991) But leaders are able to defend their opinions for a long time vwhile they are obligated by the ideas and emotions of people at the same time. Managers try to

understand how the events and situations progress. However, leaders try to understand what these events and situations mean to people.

Leaders who have a differentiative self-perception from others and environment can work for an organization but they do never have such a feeling that they belong to the organization (Zaleznik, 1992).

Leaders, who usually have strong emotions, effect their environment by emotions such as hate or love; differentiation or integration so that they can realize their expectations beyond having the objectives reached, direct others and reinforce uniry of action (Guild, 1987).

B.ecause of having the same qualities, people need leaders more than managers either in society or in organization especially, when there are crisis, in which great changes are felt.

VWhile starting the years 2000s, Turkey have been passing a crisis period in which there are great changes in economical and social life. Those changes have taken place in different dimensions and extension. There is no doubt that Education is one of the sectors which is affected by the problems of this period and which is expected to have the most important role in overcoming the difficulties.

Besides, Seventh five-year development plan, comprising the years between 1996-2000, gave an important part to education and its problems. That is, this should be respected as an important indicator. In the plan, the reforms in education has been estimated as the motive power to realize the projects which will prove the structural changes (DPT, 1995).

Reforms are root changes which identify new arrangements. In application and realization of these arrangements, one of the primary components is school managers. There are lots of internal and external components which effect school.

Internal components are teachers, managers and other personnel, External components are parents, pressure groups and leaders. In the center of organization, The leader of the components given above, realizes the objectives of a school

and he, she is the person who will cause its structure survive. The climate of the school will be kept by him/her as well. The purpose of trying to defile what the leader does in an organization is that just to claim that the principal of the school must be the leader (Bursalıoğlu, 1994).

Integration of the components with the objectives of the school depends on the leadership of the principal. In this sense, it could be claimed that school principal, who is only status leader at the beginning, should have internal and external components respect him as an effective leader.

Who is the effective leader, then? What are his/her traits. Those are the questions to be answered.

When the literature has been researched, in the process of the history, an approach in which leaders are seen "to be born as leaders" can be noticed. This is expressed as "The Great Man in History" by Thomas Carlyle (1795-1881). This approach, until the end of 1800s by the effect of social and political events of this period, has been supported by other philosophies such as social Darwinism which claims that the fittest will survive (Chance, 1992).

Before the second world war numbers of researches related to the subject, were carried out. By the help of these researches lots of leadership traits were identified.

Researches carried out after the second world war have found that among the traits identified, there isn't any significant relation between physical traits and leadership but a significant relationship has been found out between leadership and some traits related to work, mental, personality and social base. This relation has been coming true by the contribution of contingent factors for instance, while some personality characteristics are seen as important for a career; the same characteristics may not be required for another career in the same organization.

In 1950-1960's, according to the results of researches carried out by Ohio and Michigan state Universities and are known as behavioral approaches, leadership was defined not by personal characteristics of the leader but by his/her behaviors which are called leadership style.

The findings of the researches both suggest a leadership style which could be accepted as the best one universally.

Suggesting a best leadership style contradicts with ideas that it can not be limited to two dimensions and that modern organizations are complex structures.

Researches which are called contingency approaches and are carried out in 1960s claimed that leadership is the function of the traits of a leader, his/her subordinates leadership style and the circumstances that the leader is in (Aydın, 1991).

In this sense, intelligence, authority, self confidence, the degree of effectiveness and expertness (knowledge related to work) are the most common traits. As House and Baetz, Immegart pointed out, contingency studies verify some of the findings of early researches on traits of a leader. In addition, they emphasize on contingent side of the traits (House & Baetz, 1979; Immegart, 1988 ).

In 1980's personal characteristics of leaders have started to attract researchers again. Researchers like Lord, Vader and Alliger have come to an end that there is a consistent and high level relationship between the traits of the leaders and how they are perceived as leaders (Lord & Others, 1986 ; Kreitner & Kinicki , 1995).

It seems that some of the traits of an effective leader's personality has been gaining of great importance. This judgment has been supported by the researchers the findings of which are about the people who use their personal characteristic, which express themselves as authority power and effect others (Huston, 1974; Funkhouser, 1986; Dicle, 1974; Koç, 1973; Koç, 1976; Kozlu, 1986; Love, 1989; Peter & Hull, 1984; Fenmen, 1990; Cormack & Marc 1991; Erçetin, 1995;) .

Thus, the best materials of the image creators whose career is trying to popularize those who work in careers such as economy, art etc. are personal characteristics which express their customers in the most impressive way (Bruce, 1992).

While doing this they take into consideration what the traits the public like at a leader then, they try to persuade people

such as politician, business, artist (who ever he/she is) who they want to popularize, has the traits which are in favor.

In America, a research was carried out at intervals of five years in order to identify what traits people show consideration at leaders and how leaders hold respect (Kouzes & Posner, 1993). In this study people are asked to list the personal traits of the leaders that they admire. The results are shown in figure 1.

Figure 1: Personal Characteristics of Admired Leaders

PERSONAL CHARACTERISTICS	1987(%)	1993(%)
Honesty.	83	87
Foreseeing	62	71
Dynamical	58	8
Expertness	67	58
Reasonable •	40	49
Supportive	32	46
Open-minded	37	41
Intelligence	43	38
Truthnes	34	34
Bravery	27	33
Reliability	32	32
Cooperative	25	30
Creativeness	34	28
Showing interest	26	27
Maturity	23	14
Determination	20	13
Being ambitious	21	10
Loyalty	11	10
Self-Control	13	5
Independence	10	5

**Source:** J. Kouzes & B. Posner Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993.14.

As it is shown in Figure 1 more than % 50 of the participants admire the leaders who are fair, foreseeing, expert in his job and dynamic. In one respect the findings bring up personal characteristic of an admired and effective leader in politics. However, as it is mentioned, for a career, an organization or a

society, characters of a leader which are considered important may differ from one another.

In Turkey, Considering the literature researches which look for what personal traits different groups like the managers as leaders to have are not found.

It has been thought that having some knowledge of what school managers, teachers, and members of a society's views about what traits school managers ought to have will facilitate acceptance of school managers as effective leaders so that this field research has been carried out.

In this research, primary school managers teachers and members of the society were asked to define what traits school managers as leaders should have and to set the traits up in order. Then, whether there is a relationship between the range preference of the groups was tested. The questions the answers of which were sought are as follows:

What are school managers, members of society and teachers' views about what traits school managers ought to have?

What is the range of the traits? and Is there a relationship between the range preference of the groups?

## **Method**

The research was designed as "field survey".

**Population and Sample:** The study population of the research is 8 provinces of Ankara. These are Sincan, Etimesgut, Gölbaşı, Çankaya, Altındağ, Mamak, Yenimahalle and Keçiören. The population of the provinces is 2.559.471. There are 279 primary schools in which 6469 teachers are on duty. Thus, the population includes 279 primary school managers, 6449 teachers and about 2.559.471 total population. In identifying the sample of the sample size tables are used. Among those 6469 teachers, in 0.95 reliability and 0.5 significance, 330 teachers are decided to be taken as the sample. In each province regarding their numbers teachers

*Erçetin*

are decided to be chosen in random sampling. As for the principals the population is decided to be the sample as well.

The total population of eight provinces is 2.559.471. Among this population the number of the people, whose views will be asked and who are over 20 is identified as 1.506.206.

Using sample extension tables, the sample is identified as 350 people. The sample which includes 350 people is distributed to provinces moderately. The sample identified from each province is chosen from the registration of the local autonomous.

168 questionnaires are taken back among 279 school managers. But the total number of teachers and members of the society is success fully reached.

**Data Collection Techniques and Tools:** A questionnaire is used in this research data collection tool, the questionnaire, is prepared with the help of 20 personal characteristics given in figure 1.

The questionnaire was sent to managers, teachers and members of the society and they were asked to add the characteristics if they would like to.

**Analysis of the Data:** Frequency distribution and percentages of the range of personal characteristics are identified. Then, in order to identify whether there is a relationship between range preference of the groups, Spearman's coefficient of rank difference correlation was calculated. Calculated coefficients were tested at the level of 0.01 significance.

### **Findings and Interpretation**

Frequency distribution and percentage of 20 personal traits which are identified by respondents are summarized in figure2.



Figure 2: Frequency Distribution and Percentage of Personal of Leaders as Ranged by Managers, Teachers and Society.

Personal Characteristics	Managers		Personal Characteristics	Teachers		Personal Characteristics	Society	
	f	%		f	%		f	%.
Truthness	157	93.4	Honesty	310	93.9	Honesty	272	77.7
Honesty	156	92.9	Reliability	300	90.9	Dynamic	270	77.1
Open-minded	154	91.7	Supportive	280	84.8	Cooperatlve	269	76.9
Reliability	152	90.4	Open-mindedss	275	83.3	Maturity	266	76.0
Cooperatve	150	89.3	Truthness	270	81.8	Truthness	263	75.1
Determination	149	88.7	Maturity	265	80.3	Expertness	258	73.7
Self-Control	147	87.5	Cooperatlve	260	78.8	Determination	252	72.0
Showing interest	145	86.3	Determination	257	77.9	Foreseeing	250	71.4
Dynamic	143	85.1	Self-Control	253	76.7	Showing interest	248	70.9
Supportive	141	83.9	Dynamic	250	75.8	Independence	238	68.0
Bravery	140	83.3	Showing interest	249	75.5	Intelligence	230	65.7
Maturity	137	81.5	Bravery	246	74.5	Creativeness	228	65.1
Foreseeing	133	79.2	Expertness	241	73.0	Supportive	226	64.6
Loyalty	130	77.4	Reasonable	238	72.1	Open-mindess	224	64.0
Intelligence	128	76.2	Intelligence	230	69.7	Reasonable	223	63.7
Creativity	125	74.4	Foreseeing	210	63.6	Self-Control	220	62.9
Reasonable	122	72.6	Creativity	204	61.8	Reliability	219	62.6
Independence	120	71.4	Loyalty	200	60.6	Bravery	216	61.7
Expertness	117	69.6	Independence	180	54.5	Loyalty	184	52.6
Being ambitious	116	69.0	Being ambitious	110	33.3	Being ambitious	178	50.9

*Er çetin*

According to the findings in Figure 2, the first five personal traits which are adopted as the traits that a manager ought to have by the groups with the highest frequency are as follows:

For School managers:

1. Truthness (% 93.4)
2. Honesty(% 92.9)
3. Open-mindedness(% 91.7)
4. Reliability(% 76.9)

For teachers:

1. Honesty(% 93.9)
2. Reliability(% 90.9)
3. Supportive(% 84.8)
4. Open-mindedness(% 83.8)
5. Truthness(% 81.8)

For members of the society:

1. Honesty(% 77.7)
2. Dynamical(% 77.1)
3. Cooperative(% 76.9)
4. Maturity(% 76.0)
5. Truthness (% 71.1)

The last five personal traits which groups adopt with less frequency than others are as follows

For school managers:

1. Creativity(% 74.4)
2. Reasonable(% 72.6)
3. Independence(% 71.4)
4. Expertness(% 69.6)

5. Being ambitious(% 69.0)

For teachers:

1. Foreseeing (% 63.6)
2. Creativeness (% 61.8)
3. Loyalty (% 60.6)
4. Independence (% 54.6)
5. Being ambitious (% 33.3)

For members of society:

1. Self-control(% 62.9)
2. Reliability(% 62.6)
3. Bravery(% 61.6)
4. Loyalty(% 52.6)
5. Being ambitious(% 50.6)

Findings have shown that range preference of teachers and school managers are close.

In order to test truthness of this judgment, whether there was a relationship between range preference of the groups, was investigated.

Spearman's coefficient of range-difference correlation was calculated. The results which are shown in figure 3 support the judgment given above.

Figure 3: The Relationship Between Range Preference of the Groups

GROUPS	TEACHERS	MANAGERS	SOCIETY
TEACHERS	1.000	-	-
MANAGERS	0.848*	1.000	-
SOCIETY	0.371	0.335	1.00

The following can be claimed when the findings are evaluated.

1. The whole personal characteristics which are given by at least (% 51) fifty one percent of the three groups, without adding another characteristics except one (being ambitious), are adapted as the personal characteristics of a leader. In this sense, the personal characteristics which are given, can be said to include the characteristics which will be looked for at a leaders
2. Although the frequency distribution of the groups are different, the two traits common among the first five which the groups prefer the school managers to have are honesty and truthness.
3. On the contrary the only trait that takes part at the end and adopted is being ambitious. Some social, economical and political events that the society have complained might have taken important roles at these determinations.
4. There is a significant relationship between range preference of school managers and teachers that they share similar views.

This similarity can be interpreted as the results of career and organizational values as well as the school managers being the leader of internal components and a surrounding which facilitate and provide acceptance as a leader.

### **Conclusion and Implications**

The conclusion and implications of the research carried out can be lined up as follows.

1. School managers, teachers and members of the society have seen the following traits as the traits which an independent leader ought to have; a) truthness, b) honesty, c) open-mindedness, d) reliability, e) being ambitious, f) self-control, g) showing interest, h) dynamic, i) supportive, j) bravery, k) foreseeing, l) loyalty, m) intelligence, n) creativeness, o) reasonable, p) independence.

2. Though in different frequencies, honesty and truthness are the common characteristics shared among the first five which they think a leader as a school manager ought to have. This case, in a sense, is the reflection of needs and desires such as ethic values reflected by honesty, truthness and reliability to administrative organizations and managers.
3. The similarity of identifying the traits of the school manager as a leader by school managers and teachers, in other words the differentiation of the members of school from other two groups shows the need to increase the efforts of becoming a leader of internal components as well as external components.

The following implications can be put forward regarding these conclusions.

1. School managers should evaluate themselves by means of the traits a leader ought to have, in order to facilitate and be adopted as the leader of internal and external components, they have to develop their potential in the dimensions of desired characteristics.
2. Leadership at school management, in the construction of educational reform, in improving and reducing the problems exist in the system, can be evaluated as a functional leadership should be taken into consideration.
- 3; School managers should be trained and made conscious in giving way to develop their leadership potential in service and before: service.
4. The following traits of the leaders are proposed as subjects which researches should be carried out.
  - a) The roles and dimensions of leadership
  - b) The leadership styles they adopt

## TÜRKİYE'DE EĞİTİM REFORMU VE REFORMU GERÇEKLEŞTİRECEK LİDERLER OLARAK OKUL YÖNETİCİLERİNDE ARANAN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Şule ERÇETİN

20. yy.'da liderlik, yönetim alanında, yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı başat konulardan biri haline gelmiştir. Bu zaman diliminde hem teorisyenler hem uygulayıcılar liderliği çözümlemek ve analiz etmek için yoğun çabalar sarf etmişlerdir. Nitekim 1981'de Bass, o güne kadar liderlikle ilgili 3000'den fazla ampirik araştırmanın yapıldığını saptamış; 1985'te Bennis ve Nanus'da gözden geçirdikleri 1000 araştırmada yaklaşık 350 farklı liderlik tanımı belirlemişlerdir (Bass, 1981; Bennis & Nanus, 1985).

Bu da insanların, yöneticilerden, yönetimden geçmişte ve şimdi yönlendirmenin, amaçlara ulaşmanın, eylem birliğini sağlamanın ötesinde beklentileri olduğunu ortaya koymaktadır. Gerçekten yöneticiler örgütlerde tutarlılık, kontrol ve etkililik sağlar. Tutumları belki pasif değildir. Ancak yöneticiler, genellikle örgütün geçmişinde ve kültüründe bulunan gereklilikleri ifade eden, kişisel olmayan yönetsel amaçları benimseme eğilimindedirler (Jagues & Clement 1991). Liderler ise kişileri ve aktif tutumları benimseyen, duyguları değiştiren, yeni moral değerler yaratıp, beklentileri farklılaştırabilen, verdikleri buyruklarda özel istek ve amaçlar yaratabilen kişilerdir. Liderler, insanların olabilirlik-isteklilik-gereklilik konusundaki fikirlerini değiştirirler.

Yöneticiler işlerini, insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için, karar alma strateji geliştirme süreci olarak görürler. Bu süreci gerçekleştiren anlaşma, pazarlık yapma ödüllendirme-cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar, yaşamlarını sürdürmelerini ve konumlarında kalmalarını sağlayan günlük rutin işlerine hoşgörülle bakarlar. Çünkü varolanı koruma güdeleri, riske girme arzularına ketvurur. Oysa liderler, işlerini bir zorunluluk, bir

yük gibi gerçekleştirmeye tepki gösterirler. İşte, coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek görmeyi, yüksek tutmayı benimserler. Liderler, yöneticilerin seçenekleri sınırlandırdıkları, eski örnekleri izledikleri durumlarda, yeni, farklı yaklaşımlar geliştirebilirler.

Yöneticiler, insanlarla birlikte çalışmayı benimserler ve onlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler (Jaques & Clement, 1991). Liderler ise empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları sonra, eylemleriyle ilgilenirken gerektiğinde, çok uzun süre tek başına bir fikri savunabilir, tek başına bir eylemi gerçekleştirebilirler. Yöneticiler, astlarıyla onları kızdıran, itaate zorlayan emirlerle ve dolaylı olarak iletişim kurarken, liderler doğrudan sonuç alan ve etkileyici mesajlar gönderirler. Yöneticiler, olayların durumların nasıl geliştiğini, liderler ise bunların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar. Liderler kendilerini genellikle 'başkalarından, çevreden, farklı algılayan, bir örgütte, bir işte çalışan; ancak asla tümüyle o işe ve o örgüte ait olmayan kişilerdir (Zaleznik , 1992).

Genellikle duygusal dünyaları çok zengin olan liderler, bütünleşmek ya da farklılaşmak; sevmek ya da nefret etmek vb. gibi çok güçlü duyguları ile çevrelerini etkilerler, işte yöneticilerden farklı bu nitelikleriyle liderler; insanları yönlendirmenin, amaçlara ulaşmanın, eylem birliğini sağlamanın ötesindeki beklentilerini karşılayabilirler (Guild, 1987). Aynı nitelikler nedeniyle insanlar, toplumda ve örgütlerde hızlı değişimlerin yaşandığı krizli dönemlerde, yöneticilerden çok liderlere gereksinim duyarlar.

2000'li yıllara girerken Türkiye, ekonomik ve sosyal yaşamda farklı kapsam ve boyutlarda hızlı değişimlerin yaşandığı krizli bir dönem geçirmektedir. Hiç kuşkusuz eğitim, bu dönemin yarattığı sorunları en yoğun biçimde yaşayan ve bu sorunların aşılmasında beklentilerin en çok yoğunlaştığı sektörlerden biridir. Nitekim 1996-2000 yıllarını kapsayan, VII. Beş Yıllık Kalkınma Planının önemli bir bölümünün eğitime ve sorunlarına ayrılması bunun bir göstergesidir. Planda, eğitim alanında yapılan reform, Türkiye'nin ekonomik ve sosyal yaşamda ciddi yapısal değişimleri sağlayacak, projeleri gerçekleştirmenin itici gücü olarak değerlendirilmiştir (DPT, 1995) .

*Erçetin*

Reformlar, köklü değişimleri, yeniden yapılanmayı ifade eden düzenlemelerdir. Bu düzenlemelerin uygulanması ve gerçekleştirilmesinde; başat öğelerden biri, okul yöneticileridir. 'Okul, yönetimini iç ve dış birçok öğeler etkiler. İç öğeleri, öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve diğer personel dış öğeleri, veliler, baskı grupları ve liderler, merkez örgütü ve iş piyasası oluşturur. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak, havasını koruyacak öğelerin lideri okul müdürü olmalıdır" (Bursalıoğlu, 1994). Tüm öğelerin okulun amaçlarıyla bütünleştirilmesi de buna bağlıdır. Bu anlamda, başlangıçta sadece statü lideri olan okul müdürünün, iç ve dış öğeler tarafından etkili bir lider olarak kabul edilmesi gerektiği söylenebilir.

O halde etkili lider kimdir? Özellikleri nelerdir? soruları cevaplandırılmalıdır. Alanyazm tarandığında tarihsel süreç içinde ilk olarak Thomas Cariyle (1795-1881) tarafından "The Great Man In History" olarak ifade edilen ve bazı bireylerin lider olarak doğdukları görüşünü içeren bir yaklaşım göze çarpmaktadır. Bu yaklaşım, 1800'lü yılların sonuna kadar o dönemde varolan, politik ve sosyal olayların etkisiyle en uygun olanın yaşamını sürdürebileceği savına dayanan, sosyal Darwinizm gibi diğer felsefeler tarafından da destek görmüştür (Chance, 1992).

Konuyla ilgili olarak, II. Dünya Savaşı öncesinde çok sayıda çalışma yapılmış, onlarca lider özelliği saptanmıştır. Savaş sonrası yapılan çalışmalarda, söz konusu onlarca özellikten fiziksel özellikler ile liderlik arasında önemli bir ilişki olmadığı, ancak sosyal tabana, kişiliğe, zihinsel, sosyal ve işe ilişkin bazı özellikler ile liderlik arasında önemli bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu ilişki, durumsal faktörlerin katkısı ile gerçekleşmektedir. Örneğin, bir meslek için önemli görülen bir kısım kişilik özellikleri aynı örgütteki başka bir meslek için gerekmez.

1950-1960'lı yıllarda davranışsal yaklaşımlar olarak tanımlanan, Ohio Eyalet ve Michigan Üniversitelerinde yapılan araştırmalarda ise liderlik, liderin kişisel özellikleri ile değil, liderlik stili olarak tanımlanan davranışlarıyla açıklanmıştır (Hanson, 1990). Her iki araştırmanın bulguları da evrensel olarak, en iyi liderlik stili olarak kabul edilebilecek bir liderlik stili önermektedir. Bu da liderlik davranışının iki boyutta sınırlandırılmayacak kadar çok



yönlü oluşuna ve çağdaş örgütlerin karmaşıklığına ters düşmektedir.

1960'k yıllarda yapılan "durumsallık, olumsuzluk yaklaşımları" olarak ifade edilen çalışmalarda etkili liderlik, lider ve astlarının özelliklerinin, liderlik stiline ve liderin içinde bulunduğu durumun fonksiyonu olarak görülmüştür (Aydin, 1991).

Bu anlamda zeka, yetki, kendine güven, enerji, etkinlik düzeyi ve uzmanlık (işe ilişkin bilgi) en çok kabul edilen özellikler olarak belirlenmiştir. House ve Baetz ile Immegartm da belirttiği gibi durum saflık-olumsallık çalışmalarında, hem, liderin özellikleri ile ilgili ilk araştırmaların bir kısım bulguları doğrulanmakta; hem de bu özelliklerin durumsallıkları vurgulanmaktadır (House & Baetz, 1979; Immegart, 1988).

1980'li yıllarda liderlerin kişilik özellikleri yeniden araştırmacıların ilgi odağı olmaya başlamıştır. Lord, Vader ve Alliger gibi araştırmacılar, liderin kişilik özellikleri ile onların lider olarak algılanmaları arasında yüksek düzeyde ve tutarlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Lord & diğerleri, 1986 ; Kreitner & Kinicki , 1995)

Görüldüğü gibi, etkili bir liderin kişiliğine ilişkin bir kısım özellikleri önem kazanmaktadır. İnsanların, kişiliklerini ifade eden özelliklerini güç kaynağı olarak kullandıkları; çevrelerindeki bu özellikleri ile etkileyebildiklerine ilişkin araştırma bulguları da bu yargıyı desteklemektedir (Huston, 1974; Funkhouser, 1986; Dicle, 1974; Koç, 1973; Koç,1976; Kozlu, 1986; Love, 1989; Peter & Hull, 1984; Fenmen, 1990; Cormack & Marc 1991; Erçetin, 1995;) Nitekim ekonomi, sanat vb. alanlarda çalışan bazı kişilere, popülerite kazandırmayı meslek edinen imaj yaratıcılarının yararlandıkları en iyi malzeme, müşterilerinin kişiliklerini yansıtan özellikleri olmaktadır (Bruce, 1992).

Bu işi, popülerite kazandırmak istedikleri politikacı, işadamı, sanatçı vb. bir meslek sahibinde, toplumda istenilen, beğenilen kabul edilen özelliklerinin varlığını ortaya koyarak yapmaktadırlar. Amerika'da halkın politik liderlerin hangi kişilik özelliklerine itibar ettiklerini, liderlerin itibarlarını nasıl kazanıp kaybettiklerini belirlemek amacıyla 5 yıl arayla tekrarlanan bir araştırma yapılmıştır ( Kouzes &

Posner, 1993). Bu çalışmada, deneklerden hayran olunan liderlerin kişilik özelliklerini sıralamaları istenmiştir. Araştırmanın sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Hayran Olunan Liderlerin Kişilik Özellikleri

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	1987(%)	1993(%)
Dürüstlük	83	87
ileriye görmek	62	71
Dinamiklik	58	8
Uzmanlık	67	58
Makul olmak	40	49
Destekleyici olmak	32	46
Açık fikirlilik	37	41
Zeka	43	38
Doğru sözlülük	34	34
Cesaret	27	33
Güvenirlilik	32	32
işbirliği yapabilme	25	30
Yaratıcılık	34	28
ilgili olmak	26	27
Olgunluk	23	14
Azimli olmak	20	13
Hırslı olmak	21	10
Sadakat	11	10
Kendini kontrol edebilme	13	5
Bağımsızlık	10	5

Kaynak: J. Kouzes & B. Posner Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993, 14.

Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %50'den fazlası, 1987 ve 1993'de dürüst, ileriye gören dinamik ve kendi alanında uzmanlık bilgisine sahip liderlere hayranlık duymaktadır. Bulgular, bir bakıma politika alanında etkili bir liderin kişilik özelliklerini ortaya koymaktadır. Ancak daha önce de belirtildiği gibi bir meslek alanında, bir örgütte ya da bir toplumda bir lider için önemli görülen kişilik özellikleri birbirinden farklı olabilir.

Alanyazın tarandığında, Türkiye'de özellikle bir lider olarak okul yöneticilerinde, hangi kişilik özelliklerinin arandığını belirlemeye yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bir lider olarak, okul yöneticilerinin sahip olması gereken kişilik özelliklerinin, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve toplum üyelerinin, görüşlerinin belirlenmesinin, bilinmesinin, okul müdürlerinin lider olacak etkililiğini değerlendirmeyi kolaylaştıracağı düşünülmüştür. Bu makalede, sonuçları

sunulan araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenlerin ve toplum üyelerinin "Bir Lider Olarak Okul Müdürünün Sahip Olması Gereken Kişilik Özelliklerine ve Bu Özellikleri Sıralamalarına İlişkin Görüşleri" belirlenmiş; grupların sıralamaları arasında bir ilişki olup olmadığı sınanmıştır. Böylece araştırmada, okul müdürlerinin, öğretmenlerin ve toplum üyelerinin bir lider olarak, okul müdürünün sahip olması gereken kişilik özelliklerine ve bu özellikleri sıralamalarına ilişkin görüşleri nedir ? Grupların söz konusu özellikleri sıralamaları arasında bir ilişki var mıdır? Sorularına cevap aranmıştır.

### **Yöntem**

Araştırma toplum araştırması, alan taraması modelinde desenlenmiştir.

**Evren ve Örneklem:** Araştırmanın çalışma evreni, Ankara ilinin Büyükşehir Belediyesi hudutları içerisinde bulunan 8 ilçedir. Bunlar Sincan, Etimesgut, Gölbaşı, Çankaya, Altındağ, Mamak, Yenimahalle ve Keçiören'dir. Sekiz ilçenin nüfusu yaklaşık 2.559.471'dir. Bu ilçelerde 279 ilköğretim okulu olup; bu okullarda yaklaşık 6469 öğretmen çalışmaktadır. Böylece 279 ilköğretim okulu müdürü, 6469 öğretmen ve yaklaşık 2.559.471 olan toplum nüfusu araştırmanın evrenini oluşturmuştur. Evrenden alınacak örneklemin belirlenmesinde, örneklem genişliği tablolarından yararlanılmış, bunlar içinde 0.95 güvenilirlik ve .05 anlamlılık düzeyinde 6469 öğretmenden, 330 öğretmenin örneklem olarak alınması, her ilçedeki öğretmen sayısı dikkate alınarak öğretmenlerin randomla seçilmesi, 279 ilköğretim okulu müdürü için doğrudan evrene gidilmesi kararlaştırılmıştır.

Sekiz ilçenin 2.559.471 olan nüfusundan görüşüne başvurulabilecek 20 yaş ve yukarısı grubun 1.506.206 olduğu belirlenmiştir. Grubun içinden örneklem genişliği tablolarından yararlanılarak alınacak örneklem 350 kişi olarak saptanmıştır. 350 kişilik örneklemin oranlı olarak ilçelere dağılımı yapılmış, her ilçede örneklem muhtarlık kayıtlarından randomla seçilmiştir. Toplum ve öğretmen

örneklemine, 279 okul müdüründen 168'ine ulaşılabilmektedir.

**Veri Toplama Teknik ve Araçları:** Araştırmada, yazışma yöntemi, anket tekniği kullanılmıştır.

Tablo 1'de sunulan 20 kişilik özelliğinden yararlanılarak oluşturulan veri toplama aracı, müdürlere, öğretmenlere ve toplum üyelerine verilmiş, eğer varsa ilave etmek istedikleri özellikleri sıralamaları istenmiştir.

**Verilerin Analizi:** Kişilik özelliklerinin sıralanışına ilişkin frekans dağılımları ve yüzde oranları belirlenmiş, grupların özellikleri sıralamaları arasında ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla Spearmanin sıra farkları korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Hesaplanan katsayılar, 0.01 manidarlık düzeyinde test edilmiştir.

### **Bulgular ve Yorum**

İlköğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerinin ve toplum üyelerinin araştırmada kullanılan ankette verilen 20 "kişilik özelliğini" sıralamalarına ilişkin frekans dağılımları ve yüzde oranları Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2'deki bulgulara göre gruplar tarafından en yüksek frekans olarak benimsenen ve bir lider olarak okul yöneticisinde bulunması gereken ilk beş kişilik özelliği şöyledir:

Okul yöneticileri için: 1. Doğru sözlülük (%93.4), 2. Dürüstlük (%92.9), 3. Açık fikirlilik (%91.7), 4. Güvenirlik (%90.4), 5. İşbirliği yapmak (%76.9).

Öğretmenler için: 1. Dürüstlük (%93.9), 2. Güvenirlik (%90.9), 3. Destekleyicilik (%84.8), 4. Açık fikirlilik (%83.8), 5. Doğru sözlülük (%81.8).

Toplum üyeleri için: 1. Dürüstlük (%77.7), 2. Dinamiklik (%77.1), 3. İşbirliği yapmak (%76.9), 4. Olgunluk (%76.0), 5. Doğru sözlülük (%75.7).

Tablo 2.Yöneticilerin, Öğretmenlerin ve Toplumun Liderlerin Kişilik Özelliklerini Sıralamalarına İlişkin Frekans Dağılımları ile Yüzde Oranları

Kişilik Özellikleri	Yöneticiler N:168		Kişilik Özellikleri	Öğretmenler N:330		Kişilik Özellikleri	Toplum N: 350	
	f	%		f	%		f	%
Doğru Sözlülük	157	93.4	Dürüstlük	310	93.9	Dürüstlük	272	77.7
Dürüstlük	156	92.9	Güvenirlik	300	90.9	Dinamiklik	270	77.1
Açık Fikirlilik	154	91.7	Destekleyicilik	280	84.8	işbirliği Yapmak	269	76.9
Güvenirlik	152	90.4	Açık Fikirlilik	275	83.3	Olgunluk	266	76.0
işbirliği Yapmak	150	89.3	Doğru Sözlülük	270	81.8	Doğru Sözlülük	263	75.1
Azimli Olmak	149	88.7	Olgunluk	265	80.3	Uzmanlık	258	73.7
Kendini Kont. Etm.	147	87.5	işbirliği Yapmak	260	78.8	Azimli Olmak	252	72.0
İlgili Olmak	145	86.6	Azimli Olmak	257	77.9	İleriyi Görmek	252	71.4
Dinamiklik	143	85.1	Kendini Kont. Etm.	253	76.7	İlgili Olmak	248	70.9
Destekleyicilik	141	83.9	Dinamiklik	250	75.8	Bağımsızlık	238	68.0
Cesaret	140	83.3	İlgili Olmak	249	75.5	Zeka	230	65.7
Olgunluk	137	81.5	Cesaret	246	74.5	Yaratıcılık	228	65.1
İleriyi Görmek	133	79.2	Uzmanlık	241	73.0	Destekleyicilik	226	64.6
Sadakat	130	77.4	Makul Olmak	238	72.1	Açık Fikirlilik	224	64.0
Zeka	128	76.2	Zeka	230	69.7	Makul Olmak	223	63.7
Yaratıcılık	125	74.4	İleriyi Görmek	210	63.6	Kendini Kont. Etm.	220	62.9
Makul Olmak	122	72.6	Yaratıcılık	204	61.8	Güvenirlik	219	62.6
Bağımsızlık	120	71.4	Sadakat	200	60.6	Cesaret	216	61.7
Uzmanlık	117	69.6	Bağımsızlık	180	54.5	Sadakat	184	52.6
Hırslı Olmak	110	69.0	İrşli Olmak	110	33.3	Hırslı Olmak	178	50.9

TO

8  
t-  
TO

*Er çetin*

Tablo 2 yeniden gözden geçirildiğinde grupların diğerlerine göre daha az frekans alarak benimsediği son beş kişilik özelliği şöyledir:

Okul Yöneticileri için: 1. Yaratıcılık (%74.4), 2. Makul olmak (%72.6), 3. Bağımsızlık (%71.4), 4. Uzmanlık (%69.6), 5. Hırslı olmak (%69.0).

Öğretmenler için: 1. İleriyi görmek (%63.6), 2. Yaratıcılık (%61.8), 3. Sadakat (%60.6), 4. Bağımsızlık (%54.6), 5. Hırslı olmak (%33.3).

Toplum üyeleri için: 1. Kendini kontrol etmek (%62.9), 2. Güvenirlik (%62.6), 3. Cesaret (%61.6), 4. Sadakat (%52.6), 5. Hırslı olmak (%50.6).

Bulgular, okul yöneticileri ve öğretmenlerin sıralamalarının birbirine daha yakın olduğunu düşündürmektedir. Bu yargının doğruluğunu test etmek amacıyla, grupların özellikleri sıralamaları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, Spearman'm sıra farkları korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Grupların Özellikleri Sıralamaları Arasındaki İlişki

<b>GRUPLAR</b>	<b>ÖĞRETMEN</b>	<b>YÖNETİCİ</b>	<b>TOPLUM</b>
ÖĞRETMEN	1.000	-	-
YÖNETİCİ	0.848*	1.000	-
TOPLUM	0.371	0.335	1.00

Tablo 3'deki sonuçlar, okul yöneticileri ve öğretmenlerin sıralamalarının birbirine yakın olduğu yargısını destekler niteliktedir.

Bulgular bütünde değerlendirildiğinde şunlar söylenebilir:

1. Üç grubun en az %51'i tarafından verilen kişilik özelliklerinin tümü başka bir özellik ilave edilmeksizin biri dışında (hırslı olmak) bir liderin kişilik özellikleri olarak benimsenmiştir. Bu anlamda verilen kişilik özelliklerinin bir liderde aranacak özellikleri kapsadığı söylenebilir.

2.Üç grubun farklı frekanslarla da olsa bir lider olarak okul yöneticilerinde bulunmasını istedikleri ilk beş özellik içinde yer alan ortak iki özellik, "Dürüstlük" ve "Doğru sözlülüktür". Buna karşılık en az frekansla benimsenen ve son sırada bulunan tek özellik "Hırslı olmaktır". Bu belirlemede, son yıllarda toplumun en çok yakındığı bazı toplumsal, siyasi ve ekonomik olaylar önemli rol oynamış olabilir.

3.Okul . yöneticileri ve öğretmenlerin liderlik özelliklerini sıralamaları arasında benzer görüşleri paylaştıklarını ortaya koyan anlamlı bir ilişki vardır. Bu benzerlik, mesleki ve örgütsel değerlerin bir sonucu olarak yorumlanabilir. Aynı zamanda okul müdürlerinin iç öğelerin lideri olmalarını ve lider olarak kabullenilmelerini sağlayıcı, kolaylaştırıcı bir ortamın varlığı olarak değerlendirilebilir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Yapılan çalışmanın sonuçları ve önerileri şöyle sıralanabilir:

1. Okul yöneticileri öğretmenler ve toplum üyeleri, bir lider olarak okul müdüründe aranan özellikler olarak; hırslı olmak dışında a) doğru sözlülüğü, b) dürüstlüğü, c) açık fikirliliği, d) güvenilirliği, e) azimli olmayı, f) kendini kontrol etmeyi, g) ilgili olmayı, h) dinamikliği, ı) destekleyici olmayı, l) cesareti, k) ileriye görmeyi, 1) sadakati, m) zekayı, n) yaratıcılığı, o) makul olmayı, ö) bağımsızlığı bir lider olarak okul müdüründe aranan özellikler olarak görmektedirler.
2. "Dürüst" ve "doğru sözlü" olmak üç grubun farklı frekanslarla da olsa bir lider olarak okul yöneticisinde bulunmasını istedikleri ilk beş özellik arasında yer alan ortak özelliklerdir. Bu durum, bir anlamda ahlaki değerleri yansıtan dürüstlük, doğru sözlülük, güvenilirlik gibi özelliklere duyulan genel toplumsal gereksinim ve özlemin, eğitim örgütlerine ve yöneticilerine yansımadır.
3. Okul müdürü ve öğretmenlerin, bir lider olarak okul yöneticilerinde aranan özellikleri belirlemede benzerliği, diğer bir deyişle toplum üyelerinin bu iki gruptan farklılaşması, okul yöneticilerinin örgüt içinde olduğu

*Erçetin*

kadar, toplumsal çevre sistemleri lideri olma çabalarını artırması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu sonuçlara dayanılarak aşağıdaki öneriler getirilebilir.

1. Okul yöneticileri, bir liderde aranan özellikler açısından kendilerini değerlendirmeli; örgüt ve çevre öğelerinin lideri olarak benimsenmelerini kolaylaştırmak amacıyla varolan potansiyellerini aranan özellikler boyutunda geliştirmelidirler.
2. Okul yönetiminde liderlik, öngörülen eğitim reformunun gerçekleşmesinde, sistemde varolan sorunların sağaltılmasında ve azaltılmasında; işlevsel bir çözüm olarak değerlendirilmelidir.
3. Okul yöneticilerinin seçimi ve atanmasında önemsenen liderlik özellikleri göz önüne alınmalıdır.
4. Okul yöneticileri hizmet öncesinde ve hizmet içinde aranan liderlik özelliklerini geliştirecek biçimde bilinçlendirilip yetiştirilmelidir.
5. Okul yöneticilerinin;
  - a) Liderlik rollerini ve boyutlarını,
  - b) Benimsedikleri liderlik stillerini,
  - c) Vizyonlarını ve vizyon sahibi liderliğe ilişkin tutumlarını tanımlayacak, belirleyecek araştırmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA:

Aydın. M. (1991). **Eğitim Yönetimi**. Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler. Geniş. 3.Baskı. Hatiboğlu Yayınevi. Ankara.

Bass. BM (1981) **Stogdill's. Handbook of Leadership**. New York: Free Press.

Bennis. W & B. Nanus. (1985). **Leaders The Strategies For Taking Charge**, New York: Harper&Row: 21.



- Bruce B. (1992) **Images of Power How The Image Makers Shape Our Leaders**, Kogan Page Ltd. London: 73.
- Bursaliođlu. Z. (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Pegem Yayın No:9. Ankara.
- Chance. W. E. (1992). **Visionary Leadership in Schools succesful strategies for Devoloping and Implementing An Educational Vision**. Charles Thomas Publisher. U.S.A.
- Cormack. M. & H. Marc. (1991). **Hanvard İşletmecilik Okulunda Neler Öğretilmez**. İnkılap Kitabevi. İstanbul:45.
- Çıngı. H. (1990). **Örnekleme Kuramı**.H.Ü. Fen Fak.Basımevi: 274
- Dicle Ü. (1974) **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**. M.P.M. Yayınları: 169. Ankara.
- DPT. (1995) **VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)**, DPT Yayınları, 1995.
- Erçetin. Ş. (1995). **Ast-Üst İlişkileri**. Şafak Matbaacılık. Ankara.
- Fenmen. Ş. (1990). **Protokol ve Sosyal Davranış Kuralları**. Ajanstürk Matbaacılık Sanayi A.Ş. Ankara: 15.
- Funkhouser. G. R. (1986) **The Power of Persuasion**. Times Books. New York: 173.
- Guild B.P. (1987). "How Leaders' Minds VWork".  
Leadership Examining The Elusive 1987, **ASCD Yearbook**.  
Linda Sheive and Marian B. Schoenheit (Ed)
- Hanson. E. M. (1990). **Education Administration and Organizational Behavior**. Third Edition. Allyn and Bacon.
- House R.J. & M.L. Baetz. (1979). **Leadership Some Emprical Generalizations and New Research Directions**: In research In Organizational Behavior Vol. 1. Greenvvich CT:JAS.
- Huston. T. (1974). **Foundation of Interpersonal Attraction**. Academic Press. London: 205

- Immegart. L. G. (1988). "Leader and Leader Behavior"  
**Handbook of Research on Educational Administration**, Longman.
- Jagues E. & S. D. Clement. (1991). **Executive Leadership, Arlington Cason**. Hall&Co. Publishers: 22.
- Koç. V. (1973). **Hayat Hikayem**. Apa Ofset Basımevi. İstanbul. 182-189.
- Koç. V. (1976). Bir Müessesenin En Değerli Varlığı İnsandır.  
**Sevk ve İdare Dergisi**. Yıl: 2. Ekim. Sayı:98: 9-15
- Kouzes J. & B. Posner. (1993). **Credibility. How Leaders Gain and Lose It Why People Demand It**. Jassej-Bass Publishers. San Francisco: 14.
- Kozlu. C. (1986). **Kurumsal Kültür-Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yöneticilerinde Kurumsal Kültürün Rolü**. Bilkon Yayınları. İstanbul: 71-88.
- Lord. R.G., C.L. De. Vader & G.M. Alliger. " A Me Analysis Of The Relation Betveen Personality Traits A Leadership Perceptions: An Application Of Validity Generalization Procedures." **Journal Of Applied Psychology**.August 1986:407.
- Kreitner. R. & A. Kmicki. (1995). **Organizational Behavior**. (3<sup>rd</sup>. ed.), Chicago: Richard D. Irwins Inc:424-445
- Love. F. J. (1989). **Altın Kemer Efsanesi**. İlgı Yayınları. İstanbul:81.
- Peter, L. & R. Hull. (1984). **Peter İlkesi**. (Çeviren: Melik Ölçer) BilgiYayınevi. İstanbul: 157.
- Zaleznik A. (1992). "Lider ve Yönetici Arasında Fark Var mı?" **Harvard Business Review**. **March-April** (Çev.Ufuk Uyan.) **Stratejik Yönetim ve Liderlik**. İz Yayıncılık. İstanbul. (1994):52-58.