



Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Yönetsel Güçlülükleri Arasındaki İlişki

Songül KARABATAK**

Makale Bilgisi	ÖZET
Geliş Tarihi: 07.02.2018	<p>Bu çalışmada okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile yönetsel güçlülükleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Örneklem, oransız eleman örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. On-Maddeli Kişilik Ölçeği ve Yönetsel Güçlülük Ölçeği ile toplanan verilerin analizinde betimsel istatistikler ile korelasyon ve regresyon analizinden faydalanılmıştır. Çalışma sonunda, okul yöneticilerinin yönetsel güçlülüklerinin orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Okul yöneticileri en çok görev odaklı ve sorumluluk kişilik özelliğine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Yönetsel güçlülük ve boyutları ile deneyime açıklık özelliği arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ve diğer dört kişilik özelliğinin yönetsel güçlülüğün boyutları ile ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Ayrıca, azimli ve görev odaklı olan yöneticilerin daha çok sorumluluk sahibi oldukları ortaya çıkmıştır. Beş faktör kişilik özelliklerinin birlikte, okul yöneticilerinin yönetsel güçlülükleri ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Çalışmada, sadece deneyime açıklık özelliğinin yönetsel güçlülük üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu, ancak diğer kişilik özelliklerinin ise yönetsel güçlülük üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Çalışma sonunda araştırmanın sonuçlarına göre çeşitli önerilerde bulunulmuştur.</p> <p>Anahtar Sözcükler: Beş faktör kişilik kuramı, kişilik, yönetsel güçlülük, okul yöneticisi</p>
Kabul Tarihi: 01.04.2019	
Erken Görünüm Tarihi: 09.04.2019	
Basım Tarihi: 31.01.2021	

The Relationship between Big Five Personality Traits of School Administrators with Managerial Resourcefulness

Article Information	ABSTRACT
Received: 07.02.2018	<p>In this study, the relationship between managerial resourcefulness and personality traits of school administrators was examined. Relational research model was used in the study. The sample was determined by the method of disproportionate stratified sampling. In the analysis of the data collected with the Ten-Item Personality Scale and the Managerial Strength Scale, descriptive statistics, correlation, and regression analysis were used. At the end of the study, school administrators' managerial resourcefulness was found at the medium level. School administrators indicated that they were mostly task-oriented and had conscientiousness personality trait. It was revealed that while there was a positive and meaningful relationship between both managerial resourcefulness and its dimensions and openness to experience personality trait, there wasn't any relation between managerial resourcefulness and other four personality traits. In addition, the more perseverance and task-focused administrators were more conscientious. All big five personality traits had a low level and meaningful relationship to managerial resourcefulness of administrators. It was also seen that only openness to experience is a significant predictor of managerial resourcefulness, while other personality traits have no significant effect on managerial resourcefulness. Finally, some suggestions were made according to the results of the study.</p> <p>Keywords: Big five personality theory, personality, managerial resourcefulness, school administrator</p>
Accepted: 01.04.2019	
Online First: 09.04.2019	
Published: 31.01.2021	

doi: 10.16986/HUJE.2019051609

Makale Türü (Article Type): Araştırma Makalesi

Kaynakça Gösterimi: Karabatak, S. (2021). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ile yönetsel güçlülükleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 213-226. doi: 10.16986/HUJE.2019051609

Citation Information: Karabatak, S. (2021). The relationship between big five personality traits of school administrators with managerial resourcefulness. *Hacettepe University Journal of Education*, 36(1), 213-226. doi: 10.16986/HUJE.2019051609

1. GİRİŞ

Kişilik, bireye özgü bir yaşam biçimidir. Bireyin yetenekleri, başkaları ile ilişkileri, kişisel ve zihinsel özellikleri bir bütün olarak bu yaşam biçimi içerisinde yer almaktadır. Ayrıca bir bireyin diğer bireylerle etkileşimde bulunmaları ve verdikleri tepkilerde kullandıkları kendilerine özgü yolların tamamı bireyin kişiliğinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle kişilik, bireyleri birbirinden ayıran, bireyi tanımlamayı sağlayan, kalıtsal ve çevresel faktörlerden etkilenen özellikler olarak tanımlanmaktadır.

** Dr. Öğr. Üyesi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme A.B.D., Elazığ-TÜRKİYE. e-posta: skarabatak@firat.edu.tr (ORCID: 0000-0002-1303-2429)

Kişilik; *karakter, mizaç ve yetenek* olmak üzere üç faktör tarafından yapılandırılmaktadır (Sarıtaş, 1997; Zel, 2001). Kişiliğin karakter faktörü; kişiliğin sürekli, tutarlı, kalıplaşmış olan en belirgin özellikleridir. Karakter, kişiliğin sosyal ve ahlaki yönlerini ifade etmektedir ve kişiliğin iskeletini meydana getirmektedir. Karakter aslında bireyin içinde yaşadığı çevrede geçerli olan ahlak kuralları kapsamında ortaya çıkan ruhsal özelliklerin bütünü olarak da belirtilmektedir. Kişiliğin mizaç faktörü, bireye ait bazı temel ve ayırt edici özelliklerdir. Mizaç, kalımsal bir özellik taşımaktadır ve devamlılık gösterir. Bireyin genellikle uzun süreli, kalıcı ve onun özelliği durumunu almış en belirgin duygusal yönleri (Güney, 2006; Demir, 2013) ve becerilerdeki bireysel farklılıklar (Cloninger, 1994) mizaç olarak belirtilmektedir. Kişiliğin yetenek faktörü ise, mizaç ve karakterden sonra gelen ve kişiliğin biçimlenmesinde önemli rol oynayan faktördür. Çünkü yetenek; bireyin belirli bir olayı, olguyu, durumu veya ilişkiyi algılamasını, analiz etmesini, çözümlemesini ve sonuçlandırmasını sağlayan bazı zihinsel ve bedensel özelliklerin bütünüdür.

Bireylerin birbirlerine benzememelerinin, en önemli nedeni bu faktörlerin herkeste farklı olmasındandır. (Sarıtaş, 1997). Özellikle bireylerin zihinsel ve bedensel özelliklerinin birbirlerinden farklı olması yeteneklerinin farklı olmasına neden olmaktadır , (Erdoğan, 1991; Chamorro-Premuzic, 2016). Birer birey olan yöneticilerin benzer sorunlara farklı yöntemlerle farklı çözümler sunmaları da yöneticilik yeteneklerinin birbirlerinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle de yöneticilerin örgütsel yaşamda karşılaştıkları sorunlara veya güçlüklerle karşı verecekleri tepkiler veya sergileyecekleri uyum davranışları, birtakım yönetsel yetenekler gerektirmektedir.

Bir yöneticinin sahip olması gereken yönetsel yetenekler, yönetici için en önemli içsel kaynaklardır ve bu kaynaklar aslında yönetsel güçlülüğün temelini oluşturmaktadır (Kanungo ve Menon, 2004). Kişilik özellikleri, güçlülüğün anlamlı bir öncülüdür (Zauszniewski ve Martin, 1999). Dolayısıyla da yetenekler güçlülüğün, yönetsel yetenekler de yönetsel güçlülüğün kaynağını oluşturmaktadır.

Yönetsel güçlülük, bir yöneticinin örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda her türlü yönetsel işine engel teşkil edebilecek duygu, düşünce, inanç, beklenti ve davranışları kontrol edebilmesini ve düzenlemesini sağlayan yetenekler repertuarıdır (Kanungo ve Misra, 1992). Yönetsel güçlülük, yönetsel işlerin doğasında rutin olmayan, programsız, gevşek ve dinamik yapılar karşısında yöneticinin etkili bir lider olarak nasıl davranacağıyla ilgilidir (Ersözlü, 2012). Güçlü yöneticiler, zaman alan görevlere hızlı bir şekilde benzersiz ve uygulanabilir çözüm alternatifleri geliştirebilirler. Yönetsel güçlülük, herhangi bir fırsata karşı bir yöneticinin daima olumlu bir tutum göstermesine yardımcı olmaktadır (Akeke, Eno ve Eyo, 2018). Bu nedenle yönetsel güçlülük, çevreye başarılı uyumun sağlanmasına da olanak tanıyan yeteneklerdir.

Sosyal, bedensel ve zihinsel özellikler tek başlarına kişiliği ifade etmemektedir. Üç özelliğin birlikte oluşturduğu bütünlük, kişilik olarak değerlendirilmektedir (Doğan ve Şahin, 2011). Kişiliğin bu temel özelliklerine uyumlu olarak, yönetsel güçlülük; *duygusal yeterlikler, entelektüel yeterlikler ve eylem yönelimli yeterlikler* olmak üzere üç bileşenden meydana gelmektedir (Kanungo ve Misra, 1992). Bu bileşenlerden duygusal yeterlikler, bireyin kendini yönetebilmesi ve azimli olması ile ilgilidir. Duygusal yeterlikler, yöneticilerin zorluklara ve ümitsizliklere rağmen görevde gösterdikleri azim ve gayreti yansıtan yetenekleri ifade etmektedir. Entelektüel yeterlikler, yöneticinin duygularını kontrol etme ve tartışmaları sakinleştirme yeteneğinin bir ölçüsüdür ve temkinli ve tedbirli olma ile yakından ilişkilidir (Ersözlü, 2012). Eylem yönelimli yeterlikler ise bireyin bir işi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi ile ilgili görev odaklı yeteneklerdir. Bu nedenle işin en etkili şekilde planlaması, örgütlenmesi, yeni fikirlerin ortaya konması ve ilgili işte başarıya ulaşılması, bu bileşenin odağında yer almaktadır (Yüksel, 2007).

Bu bileşenlerden yola çıkarak Kanungo ve Menon (2004) güçlü bir yöneticiyi, yönetsel rollerini gerçekleştirirken duygu, düşünce ve hareketlerini kontrol edebilen; yeteneklerini, çeşitli baskı, sorun ve güçlüklerle karşılaştığında etkili kullanabilen ve bunlarla baş edebilen kişi olarak tasvir etmektedir (Şahin, 2009). Yönetsel güç, özellikle liderin sahip olması gereken bütün güç çeşitlerini tek bir şemsiye altında toplayan kavram olarak tanımlanabilmektedir. Bu nedenle, etkili liderlik için yönetsel güçlülük önemli bir unsurdur (Ersözlü, 2012) ve bir yöneticinin etkili bir lider olması, yöneticinin uzmanlık ve referans güce sahip olmasına ve bu güçleri etkili kullanabilmesine bağlıdır (Racicot ve Hall, 1992). Bu bakımdan yönetsel güçlülük, insanları yönetirken ve yönlendirirken gerekli olan en önemli yetenekler kümesidir ve her yöneticinin fikir üretme ve geliştirme kapasitesini arttırabilmesi için yönetsel olarak yeteneklerinin yeterli olması gerekir. Aksi halde imkansız olmasa da yöneticinin fikir üretmesi zor olacaktır, bu da sonuçta verimsiz karar alma sürecine neden olacaktır. Yönetsel olarak güçlü olan yöneticiler güçsüz olan yöneticilere nispeten, zaman alan görevlere daha hızlı, benzersiz ve uygulanabilir çözüm alternatifleri geliştirebilirler (Akeke ve diğerleri, 2018). Bu nedenle yöneticilerin stresli ve zorlu çalışma koşullarında sorunlarla farklı şekillerde mücadele etmelerini veya başa çıkmalarını sağlayan aslında *yönetsel güçleri* ve bu güç repertuarlarındaki bireysel farklılıkları yani *kişilik özellikleridir*.

Günümüzde en yaygın kullanılan ve en iyi bilinen kişilik özellikleri modeli, Beş Faktör Kişilik (BFK) modelidir. BFK modeli, başta psikoloji ve sosyal psikoloji olmak üzere, yönetim ve organizasyon alanında da çok yaygın kullanılan ve kabul gören bir model olmuştur (Polatçı ve Sobacı, 2014). Çünkü BFK özellikleri, iş başarısı veya iş performansı gibi yaşamın en önemli boyutlarında etkisini gösteren özelliklerdir (Judge, Heller ve Mount, 2002; Robbins ve Judge, 2013). BFK, yönetsel potansiyelin tahmin edilmesinde faydalı bir değerlendirme modelidir (Lillibridge ve Williams, 1992). Robbins ve Judge'a (2013) göre kişilik araştırmalarının en heyecan verici tarafı, sonuçların beş temel kişilik etkeni ile nasıl resmedildiğinin ortaya konmasıdır.

McCrae ve Costa tarafından geliştirilen BFK modeli ile ilgili çalışmalar 1970'li yıllarda başlamıştır. Model, birçok psikolog tarafından benimsenmiş ve geçerliği yalnızca İngilizce'de değil dünyadaki bütün dillerde de araştırılmıştır. Daha sonra modelin kültürlerarası genellenebilirliğine ilişkin destekleyici veriler elde edilmiştir (Somer, 1998; Bacanlı, İlhan ve Aslan, 2009; Robbins ve Judge, 2013). McCrae, Costa, Del Pilar, Rolland ve Parker (1998) da BFK'nin klinik, eğitim ve örgütlerde kullanımının kültürlerarası genellenebilirliğini doğrulamışlardır. Türk dilindeki BFK özellikleri ve özelliklerin zıtları ise *dışadönüklük/içe dönüklük, deneyime açıklık/tutuculuk, duygusal dengelik/nörotiklik, yumuşak başlılık/antagonizm ve güvenilirlik-sorumluluk/sorumsuzluk* olarak belirtilmiştir (Somer, 1998; Somer ve Goldberg, 1999).

Yöneticilerin liderlik stilleri ile örgüt performansı arasında ilişki söz konusu olduğu gibi (Ogbonna ve Harris, 2000) kişilik özellikleri ile liderlik özellikleri ve örgütsel performansı arasında da bir ilişki söz konusudur (Peterson, Smith, Martorana ve Owens, 2003; Sturm, Vera ve Crossan, 2017). Cavazotte, Moreno ve Hickmann (2012) tarafından yapılan çalışmada liderlik özelliklerinin dışadönüklük, açıklık ve güvenilirlik özellikleri ile pozitif ilişkili, nörotiklik ve yumuşak başlılık özellikleri ile negatif ilişkili olduğu; Bono ve Judge (2004) tarafından yapılan çalışmada da liderlik özelliklerinin sadece nörotiklik özelliği ile negatif ilişkili, diğer kişilik özellikleri ile pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çeşitli çalışmalarda da azimli, tedbirli ve temkinli ve iyi ruh haline sahip bir yöneticinin, örgüte ve öğretmenlere daha fazla güven verdiği için öğretmenlerin çalıştıkları okula özgü bir duygusal bağlılık geliştirmelerini sağladığı (Ersözlü, 2012), öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığı (George, 1991; Karakuş, 2008; Ersözlü, 2012) görülmüştür.

Lombardo ve Eichinger (1989) ve Lombardo, Ruderman ve McCauley (1988) çalışmalarında hangi özellik ve davranışların yöneticileri başarısızlığa sürüklediğini araştırmışlardır. Çalışmaların sonunda başarısız yöneticilerin stresli, baskılı ve gergin ortamlarda duygusal kontrollerini yitirdikleri ve soğukkanlı davranmadıkları; kişilerarası ilişkilerde zayıf oldukları; çalışanlarına karşı anlayışlı, duyarlı olmadıkları; sorunlarla yüzleşmekten ve sorumluluk almaktan kaçtıkları; hatalarını gizlemeye veya başkalarını suçlamaya çalıştıkları ve sorunları çözmek için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmadıkları görülmüştür. Bu durum, yöneticilerin başarısız olmalarının yönetsel güçlülüklerinin yetersiz olmasından kaynaklandığı ve bu yetersizliğin örgüt çıktılarında olumsuz yansıdığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca BFK özelliklerinin de önemli örgütsel sonuçlarla bağlantılı olduğu çeşitli çalışmalarla doğrulanmıştır (Robbins ve Judge, 2013).

1.1. Araştırmanın Amacı

Yönetsel güçlülük kavramı, bilişsel-davranışçı terapi alanında önemli bir yeri olan "güçlülük" kavramından yararlanılarak ilk kez Kanungo ve Misra tarafından 1992 yılında kullanılmaya başlanmıştır. Alanyazında yönetsel güçlülük ile ilgili Kanungo ve Menon (2004; 2005) tarafından yapılmış iki farklı çalışma, Şahin (2009) ve Ersözlü (2012) tarafından yapılan tez çalışmaları ile Şahin, Köksal ve Uçak (2015), Hıdıroğlu, Hıdıroğlu ve Tanrıoğen (2018) ve Turhan, Karabatak, Şengür ve Zincirli (2018) tarafından yapılan çalışmalar yer almaktadır. Şahin (2009) tarafından yapılan çalışmada yönetsel güçlülük kavramının ölçümüne ilişkin ölçek geliştirilmiştir. Turhan ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin yönetsel güçlülüklerinin, stres ve depresyon üzerindeki etkilerinin yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Ersözlü (2012) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve iş doyumlarını pozitif yönde güçlü bir düzeyde yordadığı görülmüştür. Kanungo ve Menon (2004) yaptığı çalışmada da yönetsel güçlülük; algılanan çaresizlik ile negatif ilişkili, algılanan güçlendirme ile pozitif ilişkili olduğu, ancak iş doyumunu ile doğrudan ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Şahin, Köksal ve Uçak (2015) çalışmalarında yönetsel güçlülük ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ve yönetsel güçlülüğün iş performansının kritik bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Hıdıroğlu ve diğerleri (2018) de çalışmasında okul yöneticilerinin yönetsel güçlülükleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ancak alanyazında, yönetsel potansiyellerden biri olan yönetsel güçlülük ile yönetsel potansiyellerin tahmin edilmesinde değerlendirme aracı olarak kullanılabilecek BFK özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan belirgin çalışmanın olmadığı görülmüştür. Bu çalışmanın genel amacı da okul yöneticilerinin BFK özellikleri ile yönetsel güçlülükleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük ve BFK özellik düzeyleri nedir?
2. Okul yöneticilerinin BFK özellikleri ile yönetsel güçlülükleri arasında ilişki var mıdır?
3. BFK özellikleri yönetsel güçlülüğün anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
4. BFK özellikleri yönetsel güçlülüğün görev odaklı olma boyutunun anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
5. BFK özellikleri yönetsel güçlülüğün temkinli ve tedbirli olma boyutunun anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
6. BFK özellikleri yönetsel güçlülüğün azimli olma boyutunun anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Bilimin temel amaçlarından biri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde oluşturdukları etkiyi belirlemektir (Christensen, Johnson ve Turner, 2014). Yapılan bu çalışma ile de okul yöneticilerinin yönetsel güçlülükleri ile BFK özellikleri arasındaki ilişkilerin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu nedenle, çalışmada ilişkisel araştırma modeli benimsenmiştir. İlişkisel araştırmalar, iki ya da daha fazla değişken arasındaki olası ilişkiyi araştırarak, olguyu daha iyi açıklamayı sağlayan çalışmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2011).

2.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, 2016-2017 Eğitim-Öğretim yılında Elazığ il merkezinde ve ilçelerinde görev yapan 730 okul yöneticisi olmaktadır. Çalışma kapsamında oransız eleman örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Oransız eleman örnekleme yöntemi, evrendeki tüm elemanların eşit seçilme şansına sahip oldukları örnekleme türüdür (Karasar, 2008). Anketler elden ve elektronik posta yoluyla bütün okul yöneticilerine ulaştırılmaya çalışılmıştır. Bu anketlerden 218 tanesi geri dönmüştür. Ancak eksik veya rastgele doldurulmuş anketler elendikten sonra tamam ve geçerli olan anket sayısının toplam 191 olduğu belirlenmiştir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda %5.12'lik hata ve %90'lık güven düzeyinde örneklemin evreni temsil ettiği görülmüştür. Okul yöneticilerinin 116'sı (%60.7) erkek ve 75'i (%39.3) kadın; 125'i (%65.4) lisans mezunu ve 66'sı (%34.6) lisansüstü -tezli, tezsiz veya doktora- mezunu; 49'u (%36.1) ortaokulda, 87'si (%45.5) lisede, 32'si (%16.8) ilkokulda ve 3'ü (%12.2) de diğer okul türlerinde -anaokulu, halk eğitim merkezi- görev yapmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin 58'i (%30.4) okul müdürü, 8'i (%4.2) müdür baş yardımcısı ve 125'i (%65.4) de müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Yöneticilerin kıdemi 1 ile 41 yıl arasında değişmektedir ve yöneticilik kıdem ortalaması 13.19'dur. Yöneticilerin yaşları ise 26 ile 63 arasında değişirken yaş ortalaması 45.79'dur.

2.3. Verilerin Toplanması

Çalışma kapsamında On-Maddeli Kişilik Ölçeği ile Yönetimsel Güçlülük Ölçeği kullanılmıştır. On-Maddeli Kişilik Ölçeği Gosling, Rentfrow ve Swann (2003) tarafından geliştirilmiş ve Atak (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek beş alt boyuttan (dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk, duygusal dengelilik ve açıklık) meydana gelmiştir. Yedili likert tipi ölçeğin dilsel eşdeğerlik puanları .92 ile .97 arasında; madde yük değerleri de .67 ile .86 arasında ve maddelerin iç tutarlılık katsayıları da .81 ile .86 arasında değişmektedir. Bu da ölçeğin orta derecede kabul edilebilir güvenilirlikte olduğunu göstermektedir. Yapılan bu çalışmada ise iç tutarlılık katsayısı .71 olarak hesaplanmıştır.

Yönetici Güçlülük Ölçeği, Kanungo ve Menon (2004) tarafından geliştirilmiş ve Ersözlü (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek üç boyuttan (görev odaklı olma, temkinli ve tedbirli olma, azimli olma) oluşmuştur. Ölçeğin faktör yükleri, .38 ile .70 arasında değişmektedir. Beşli likert tipi ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .78 olarak hesaplanmıştır. Yapılan bu çalışmada ise iç tutarlılık katsayısı .72 olarak hesaplanmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

İlişkisel bir çalışmada, nicel bir bağımlı değişken ile nicel bağımsız değişken(ler)in olduğu durumlarda korelasyon ve regresyon katsayılarını belirlemek gerekir (Christensen ve diğerleri, 2014). Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini ve önemini ortaya koyan istatistiksel yöntemdir ve her bireyden elde edilmiş puanlar arasındaki ilişkilerin test edilmesini ve değişkenlerin birbirlerini yordama durumlarını ortaya konmasını sağlar (Creswell, 2012). Regresyon analizi ise aralarında ilişkin olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerinin bağımsız değişkenler ayrımı ile aralarındaki ilişkinin matematiksel olarak açıklanması sürecidir (Büyüköztürk, 2012).

Analizlerin yapılması için SPSS 22 ve MS Excel 2010 programları kullanılmıştır. Analizler yapılamadan önce ilk olarak verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılmalıdır. Bunun nedenle çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmıştır. Ölçeklerin boyutlarına ilişkin hesaplanan basıklık ve çarpıklık katsayıları Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1.

Ölçeklerin Boyutlarına İlişkin Basıklık ve Çarpıklık Katsayıları

Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık
Kişilik Özellikleri	Dışadönüklük	-.339
	Yumuşak Başlılık	-.807
	Sorumluluk	-1.320
	Duygusal Dengelilik	-.444
	Deneyime Açıklık	-.221
Yönetimsel güçlülük	Görev odaklı olma	1.262
	Temkinli ve tedbirli olma	1.136
	Azimli olma	.454
		-.177

Tablo 1'deki çarpıklık ve basıklık değerlerine göre veriler normal dağılmıştır. Tabachnick and Fidell'e (2013) göre bu değerler +1.5 ile -1.5 arasında, George ve Mallery'e (2010) göre de bu değerler +2.0 ile -2.0 arasında değişiyorsa veriler normal dağılmaktadır.

Yapılan çalışmada veriler normal dağıldığı için Pearson korelasyon katsayısından ve çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analizler yapılırken, yönetimsel güçlülük ile boyutları bağımlı değişken, BFK özellikleri ise bağımsız değişken

olarak belirlenmiştir. Değişkenler arası ilişkiler, korelasyon katsayısının (r) değerine göre değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayısı mutlak değer olarak .70 ile 1.00 arasında ise *yüksek*; .70 - .30 arasında ise *orta*; .30'ten küçük ise *düşük* düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2012).

Regresyon analizinin önemli varsayımlarından biri bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında ilişki olmamasıdır. Ayrıca hata terimleri arasında da ilişki olmamasıdır ve Durbin Watson (d_w) istatistiği hata terimleri arasında ilişki olup olmadığını kontrol etmek için kullanılan bir ölçüttür. Bu istatistik değeri, 0 ile 4 arasında yer almaktadır. Eğer bu değer, 2 civarında ise hata terimleri arasında ilişki olmadığı şeklinde yorumlanır. 0'a yakın değerler yüksek pozitif ilişkiyi, 4'e yakın değerler ise yüksek negatif ilişkiyi belirtmektedir.

On Maddeli Kişilik Ölçeği ise *Kesinlikle Katılmıyorum (1)* ile *Tamamen Katılıyorum (7)* arasında derecelendirilmiştir. Yönetmel Güçlülük Ölçeği, *Kesinlikle Katılmıyorum (1)* ile *Tamamen Katılıyorum (5)* arasında derecelendirilmiştir. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken de aralıklar 1.00-1.80 *çok düşük*, 1.81-2.60 *düşük*, 2.61-3.40 *orta*, 3.41-4.20 *yüksek*, 4.21-5.00 aralığı ise *çok yüksek* olarak değerlendirilmiştir.

3. BULGULAR

Okul yöneticilerinin yönetsel güçlülükleri ile BFK özelliklerine ilişkin yapılan analizler Tablo 2'de görüldüğü gibidir.

Tablo 2.

Okul Yöneticilerinin Yönetsel Güçlülük ve BFK Özelliklerine İlişkin Bulgular

Boyutlar	N	\bar{X}	SS	
Kişilik Özellikleri	Dışadönüklük	191	5.12	1.316
	Yumuşak Başlılık	191	5.35	1.245
	Sorumluluk	191	5.85	1.219
	Duygusal Dengelilik	191	4.88	1.334
	Deneyime Açıklık	191	4.57	1.314
Yönetmel güçlülük	191	3.34	.565	
Görev odaklı olma	191	3.83	.698	
Temkinli ve tedbirli olma	191	2.63	.744	
Azimli olma	191	3.49	.890	

Tablo 2 incelendiğinde, okul yöneticilerinin en çok sorumluluk ($\bar{X} = 5.85$) özelliğinin yüksek olduğu, bu özelliği sırası ile yumuşak başlılık ($\bar{X} = 5.35$), dışadönüklük ($\bar{X} = 5.12$), duygusal dengelilik ($\bar{X} = 4.88$) ve deneyime açıklık ($\bar{X} = 4.57$) özelliklerinin izlediği görülmektedir. Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin görev odaklı olma boyutunda aldıkları puan ortalamalarının ($\bar{X} = 3.83$), azimli olma boyutu ($\bar{X} = 3.49$) ve temkinli ve tedbirli olma boyutundaki aldıkları puan ortalamalarından ($\bar{X} = 2.63$) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak okul yöneticilerinin yönetsel güçlülüklerinin de orta düzeyde ($\bar{X} = 3.34$) olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin BFK özellikleri ile Yönetsel Güçlülük Ölçeği'nin boyutları arasındaki ilişkiye ait bulgular Tablo 3'teki gibidir.

Tablo 3.

Okul Yöneticilerinin Yönetsel Güçlülükleri ile BFK Özellikleri Puanları Arasındaki İlişki

Ölçekler/Boyutlar	YG	YG1	YG2	YG3	K1	K2	K3	K4	K5
YG. Güçlülük	1								
YG1. Görev odaklı olma	.80**	1							
YG2. Temkinli ve tedbirli olma	.66**	.24**	1						
YG3. Azimli olma	.76**	.47**	.24**	1					
K1. Dışadönüklük	.07	.07	-.01	.08	1				
K2. Yumuşak başlılık	-.02	.09	-.11	-.03	.37**	1			
K3. Sorumluluk	.14	.18*	-.029	.15*	.43**	.40**	1		
K4. Duygusal dengelilik	.08	.10	.06	.00	.40**	.35**	.34**	1	
K5. Deneyime açıklık	.27**	.18*	.24**	.18*	.16*	.22**	.39**	.22**	1

Tablo 3'te görüldüğü üzere, okul yöneticilerinin yönetsel güçlülükleri ile BFK özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda yönetsel güçlülük düzeyleri ile yalnızca deneyime açıklık ($r = .27$; $p < .01$) özelliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki olduğu, dışadönüklük ($r = .07$; $p > .01$), yumuşak başlılık ($r = -.02$; $p > .01$), sorumluluk ($r = .14$; $p > .01$) ve duygusal dengelilik ($r = .08$; $p > .01$) özelliklerinin yönetsel güçlülük ve boyutları ile herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Ayrıca dışadönüklük, yumuşak başlılık ve duygusal dengelilik özelliklerinin yönetsel güçlülüğün hiçbir boyutu ile de ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Sorumluluk özelliği ile görev odaklı olma ($r = .18$; $p < .01$) ve azimli olma ($r = .15$; $p < .01$) boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişki varken, deneyime açıklık özelliği ile görev odaklı olma ($r = .18$; $p < .01$), temkinli ve tedbirli olma ($r = .24$; $p < .01$) ve azimli olma ($r = .18$; $p < .01$) boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Tablo 4'te çalışmaya katılan okul yöneticilerinin BFK özelliklerinin yönetsel güçlülükleri üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.

Okul Yöneticilerinin Yönetsel Güçlülüklerinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	2.830	.240	-	11.787	.000	-	-
Dışadönüklük	.014	.036	.033	.391	.696	.065	.029
Yumuşak başlılık	-.055	.037	-.122	-1.511	.132	-.019	-.110
Sorumluluk	.029	.040	.063	.728	.468	.139	.053
Duygusal dengelilik	.010	.034	.025	.307	.759	.075	.023
Deneyime Açıklık	.112	.033	.261	3.396	.001	.270	.242
R = .293	F(5, 185) = 3.469		d _w = 2.23				
R ² = .086	p = .005						

Tablo 4'te görüldüğü üzere BFK özellikleri birlikte, okul yöneticilerinin yönetsel güçlülüklerine düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R = .293$, $R^2 = .086$, $p < .01$). BFK özelliklerinin yönetsel güçlülükteki toplam varyansın yaklaşık %9'unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre, yordayıcı değişkenlerin yönetsel güçlülük üzerindeki görece önem sırası; deneyime açıklık ($\beta = .261$), sorumluluk ($\beta = -.122$), yumuşak başlılık ($\beta = .063$), dışadönüklük ($\beta = .033$) ve duygusal dengeliliktir ($\beta = .025$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece deneyime açıklık değişkeninin yönetsel güçlülük üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Diğer kişilik özellikleri ise yönetsel güçlülük üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir. Ayrıca Durbin Watson değeri 2.23'tür. İkili ve kısmi korelasyonlara göre de deneyime açıklık ile yönetsel güçlülük arasında düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, regresyon denklemi oluşturulur (Can, 2013). Yönetsel güçlülüğün yordanmasına ilişkin regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$YG = 2.83 + .14 * K1 - 0.055 * K2 + 0.029 * K3 + 0.010 * K4 + .112 * K5$$

Tablo 5'te okul yöneticilerinin BFK özelliklerinin yönetsel güçlülük ölçeğinin görev odaklı olma boyutu üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 5.

Okul Yöneticilerinin Görev Odaklı Olmalarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	3.058	.303	-	10.105	.000	-	-
Dışadönüklük	-.007	.045	-.013	-.157	.876	.073	-.012
Yumuşak Başlılık	.003	.046	.006	.071	.944	.087	.005
Sorumluluk	.070	.051	.122	1.376	.170	.178	.101
Duygusal Dengelilik	.015	.043	.029	.354	.724	.096	.026
Deneyime Açıklık	.069	.042	.129	1.643	.102	.182	.120
R = .218	F(5, 185) = 1.847		d _w = 2.12				
R ² = .048	p = .106						

BFK özellikleri birlikte, okul yöneticilerinin görev odaklı olmaları ile anlamlı bir ilişki söz konusu değildir ($R = .218$, $R^2 = .048$, $p = .106$). Çünkü regresyon modeli bir bütün olarak anlamlı değildir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sabit değer görev odaklı olmayı anlamlı derecede yordarken, BFK özellikleri görev odaklı olmayı yordamamaktadır. Ayrıca Durbin Watson değeri 2.12 olarak bulunmuştur.

Tablo 6'da okul yöneticilerinin BFK özelliklerinin yönetsel güçlülük ölçeğinin temkinli ve tedbirli olma boyutu üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 6.

Okul Yöneticilerinin Temkinli ve Tedbirli Olmalarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Standart		β	T	P	İkili r	Kısmi r
	B	Hata					
Sabit	2.526	.314	-	8.043	.000	-	-
Dışadönüklük	.011	.047	.019	.231	.818	-.013	.017
Yumuşak Başlılık	-.100	.048	-.167	-2.084	.039	-.113	-.151
Sorumluluk	-.069	.053	-.114	-1.320	.188	-.029	-.097
Duygusal Dengelilik	.046	.045	.083	1.036	.302	.058	.076
Deneyime Açıklık	.166	.043	.294	3.842	.000	.235	.272
R = .310	R ² = .096	d _w = 2.10					
F(5,185) = 3.924	p = .002						

Tablo 6'da görüldüğü gibi, BFK özellikleri birlikte, okul yöneticilerinin temkinli ve tedbirli olmalarını düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R = .310$, $R^2 = .096$, $p < .01$). BFK özelliklerinin yönetsel güçlülükteki toplam varyansın yaklaşık %1'ini açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin temkinli ve tedbirli olma üzerindeki görelî önem sırası; deneyime açıklık ($\beta = .294$), yumuşak başlılık ($\beta = -.167$), sorumluluk ($\beta = -.114$), duygusal dengelilik ($\beta = .083$) ve dışadönüklüktür ($\beta = .019$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece deneyime açıklık ve yumuşak başlılık özelliklerinin temkinli ve tedbirli olma üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Diğer kişilik özellikleri ise temkinli ve tedbirli olma üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir. Ayrıca Durbin Watson değeri 2.10 olarak hesaplanmıştır.

Okul yöneticilerinin BFK özelliklerinin yönetsel güçlülük ölçeğinin azimli olma boyutu üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 7'deki gibidir.

Tablo 7.

Okul Yöneticilerinin Azimli Olmalarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Standart		β	T	P	İkili r	Kısmi r
	B	Hata					
Sabit	2.863	.384	-	7.465	.000	-	-
Dışadönüklük	.050	.057	.074	.880	.380	.084	.065
Yumuşak Başlılık	-.087	.059	-.122	-1.495	.137	-.031	-.109
Sorumluluk	.091	.064	.125	1.419	.158	.151	.104
Duygusal Dengelilik	-.041	.054	-.062	-.755	.451	.004	-.055
Deneyime Açıklık	.111	.053	.164	2.104	.037	.184	.153
R = .243	R ² = .059	d _w = 2.15					
F(5, 185) = 2.316	p = .045						

BFK özellikleri birlikte, okul yöneticilerinin azimli olmalarına düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R = .243$, $R^2 = .059$, $p < .01$). BFK özelliklerinin azimli olmadaki toplam varyansın yaklaşık %6'sını açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin azimli olma üzerindeki görelî önem sırası; deneyime açıklık ($\beta = .164$), sorumluluk ($\beta = .125$), yumuşak başlılık ($\beta = -.122$), dışadönüklük ($\beta = .074$) ve duygusal dengeliliktir ($\beta = .062$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece deneyime açıklık değişkeninin azimli olma üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Durbin Watson değeri de 2.15'tir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada okul yöneticilerinin BFK özellikleri ile yönetsel güçlülükleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yönetsel yeteneklerle yakından ilişkili olan yönetsel güçlülük, liderlik için önemli bir kaynak olmasına karşın konu hakkında alanyazında sınırlı sayıda çalışma yer almaktadır. Ancak, öğrenilmiş güçlülük üzerine yapılmış çalışmalar, yönetsel güçlülük ile ilgili bazı ipuçları sunmaktadır. Çünkü öğrenilmiş güçlülük, bilişsel beceriler ile ilgili iken (Dağ, 1991) yönetsel güçlülük; yönetim alanındaki bilişsel, duyuşsal ve eylem yönelimli becerilerin düzenlenmesi ile ilgilidir (Ersözölü, 2012). Bu nedenle bu başlık altında çalışmanın sonuçları sunulmuş, daha sonra da alanyazında yönetsel güçlülük ve öğrenilmiş güçlülük ile ilgili çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılmıştır.

Yapılan çalışmada okul yöneticilerinin yönetsel güçlülüklerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Çalışmanın bu sonucu, Ersözölü (2012) ve Sarı'nın (1987) çalışmalarının sonuçları ile örtüşürken, Hıdıroğlu ve diğerlerinin (2018) çalışmasının sonuçları ile örtüşmemektedir. Ersözölü (2012) ve Sarı (1987) tarafından yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeyinin orta düzeyde olduğu, Hıdıroğlu ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada ise yüksek olduğu görülmüştür.

Yapılan çalışmada okul yöneticileri en çok görev odaklı olduklarını, daha sonra azimli ve en az da temkinli ve tedbirli olduklarını belirtmişlerdir. Çalışmanın bu sonucu Ersözölü'nün (2012) çalışmasının sonucu ile kısmen örtüşmektedir. Ersözölü tarafından

yapılan çalışmada okul yöneticilerinin en çok görev odaklı oldukları, ancak en az azimli oldukları ortaya çıkmıştır. Çalışmaların sonuçlarına göre; eğitim örgütlerinin yapısından dolayı okul yöneticilerinin bürokratik işlemlere daha çok önem verdikleri sonucu çıkarılabilir. Çünkü pek çok ülkenin eğitim sisteminin bürokratik olarak yapılandığı görülmektedir ve bürokrasinin etkili bir şekilde işleminde okul yöneticilerinin rolü oldukça önemlidir. Bürokrasiyi etkili şekilde kullanan yöneticiler, bürokrasinin olumsuz taraflarını ortadan kaldıracaklar ve bürokrasiyi örgütün amaçları doğrultusunda kullanabilirler (Buluç, 2010). Bu nedenle okul yöneticilerinin okulların bürokratik yapısından dolayı en çok görev odaklı oldukları, ancak kar amacı gütmeyen örgüt oldukları için en az temkinli ve tedbirli oldukları söylenebilir.

Yapılan çalışma sonunda okul yöneticilerinin en baskın kişilik özelliğinin sorumluluk olduğu ve bu özelliği sırası ile yumuşak başlılık, dışadönüklük, duygusal dengelilik ve deneyime açıklık özelliklerinin takip ettiği görülmüştür. Bu çalışmanın sonucu Yıldızoğlu ve Burgaz (2014) ve Baltacı'nın (2017) çalışmalarının sonuçları ile kısmen örtüşmektedir. Baltacı (2017) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin en baskın kişilik özelliği duygusal dengelilik iken bu özelliği sorumluluk, yumuşak başlılık, dışadönüklük ve deneyime açıklık takip etmiştir. Yıldızoğlu ve Burgaz (2014) tarafından yapılan çalışmada da okul yöneticilerinin en baskın özelliğinin yumuşak başlılık olduğu ve bu özelliği sırası ile deneyime açıklık, sorumluluk, dışadönüklük ve duygusal dengelilik özelliklerinin izlediği görülmüştür. Erkuş (1997) tarafından yapılan çalışmada da Türk yöneticilerinin en çok askeri liderlik ve gösteriş kişilik özelliklerini sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Çalışmanın bu sonucu, okul yöneticilerinin sorumluluk özelliğinin diğer özelliklere göre daha yüksek çıkmasını açıklamaktadır. Çalışmalardan elde edilen bu sonuç, toplumun her kesimini doğrudan etkileyen eğitim örgütlerini yöneten okul yöneticilerinin daha çok sorumluluk sahibi oldukları ve diğer örgütlerden farklı olarak ham maddesi insan olduğu için de başkalarını daha çok düşündükleri, dürüst ve güvenilir oldukları, hoşgörülü ve alçakgönüllü davrandıkları, uyumlu ve işbirliği içinde çalıştıkları, fedakârlıktan kaçmadıkları ve bu nedenle de daha yumuşak başlı oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmanın başka bir sonucuna göre; okul yöneticilerinin yönetsel güçlülükleri ile yalnızca deneyime açıklık özelliği arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Akeke ve diğerleri (2018) güçlülüğün; kişileri girişimci, yaratıcı ve yenilikçi bir kişiye dönüştürdüğünü belirtmiştir. Babalola ve Ayemi (2009) örgütsel yaşamda güçlülüğü yeni fikirler geliştirme yeteneği olarak tanımlamıştır. Campbell (2016) da güçlü bir kişinin sahip olduğu özellikler arasında açıklık, yaratıcılık ve proaktifliğin yer aldığını dile getirmiştir. Polatçı ve Sobacı'nın (2014) çalışmasında da duygusal dengelilik hariç diğer dört kişilik özelliği ile güçlülük arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu ancak en güçlü ilişkinin deneyime açıklık ile güçlülük arasında olduğu görülmüştür. Çalışmalardan elde edilen bu sonuçlar, yönetsel güçlülükleri yüksek olan okul yöneticilerinin yeniliğe ve gelişime daha çok açık olma eğilimi göstermektedirler şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan çalışmada yönetsel güçlülüğün boyutları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı yapılan analizlerin sonucuna göre; okul yöneticilerinin sorumluluk özelliği ile görev odaklı olma ve azimli olma boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişki; deneyime açıklık özelliği ile yönetsel güçlülüğün üç boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt (2002) da yaptıkları çalışmada görev yetkinliği ile sorumluluk özelliği arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar, bu durumu görev yetkinliğinin, liderlerin başarısında ve grup etkinliğinde önemli olması (Bass, 1990) ve görev performansının da sorumluluk ile yakından ilişkili olması (Barrick ve Mount, 1991) ile açıklamışlardır. Goldberg (1990) sorumluluk sahibi kişilerin daha azimli ve kararlı olduğunu belirtmiştir. Kennett ve Keefer (2006) da güçlü olan bireylerin sorumluluk özelliğinin baskın olduğunu, inatçı ve ısrarlı olduklarını ve amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcadıklarını vurgulamışlardır. Araştırmacılara göre, daha az güçlü bireyler ise mücadeleyi bırakma eğilimi gösterdikleri ve karşılaştıkları yenilgi ya da güç durumunun sorumluluğunu yeteneksiz oluşlarına bağlayarak yenilgiyi kabul ettiklerini belirtmişlerdir. Ersözlü (2012) tarafından yapılan çalışmada da azimli, tedbirli ve temkinli bir yöneticinin okula ve öğretmenlere daha fazla güven verdiği için, öğretmenlerin çalıştıkları okula yönelik duygusal bağlılık geliştirmelerini sağladığı ortaya çıkmıştır. Çalışmalardan elde edilen bu sonuç, sorumluluk sahibi olan okul yöneticilerinin görevlerine daha bağlı ve daha azimli olma eğilimi gösterdikleri ve ayrıca görev odaklı, azimli, temkinli ve tedbirli olan okul yöneticilerinin de deneyimlere ve gelişmelere daha açık oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Farklı çalışmalarda ise özellikle dışadönük bireylerin stres karşısında mücadele etme güçlerinin diğer bireylere göre daha yüksek olduğu (Gallagher, 1990; Lischetzke ve Eid, 2006), sorumluluk sahibi bireylerin, stres yaratan durumlarla daha iyi başa çıktıkları, daha aktif ve sonuç odaklı davranışlar sergiledikleri (Watson ve Hubbard, 1996), duygusal olarak dengeli bireylerin de stresli ortamlarda diğerlerine göre daha iyi performanslar sergiledikleri ortaya çıkmıştır (McShane ve Von Glinow, 2000). Çakır (2009) güçlülüğü strese dayanıklı olabilmek konusunda geliştirilebilecek bir kişilik özelliği olarak belirtmiştir. Çalışmaların bu sonuçları, BFK özellikleri yüksek olan okul yöneticilerinin yönetsel güçlülüklerinin de daha yüksek olabileceğini göstermektedir.

Yapılan analizler sonucunda; BFK özellikleri birlikte, okul yöneticilerinin yönetsel güçlülüklerine düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki meydana getirmiştir. BFK özelliklerinin yönetsel güçlülükteki toplam varyansın yaklaşık %9'unu açıklaması, okul yöneticilerinin yönetsel güçlülüklerinin yöneticilerin kişilik özelliklerinden az etkilendiği ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışma sonunda, sadece deneyime açıklık özelliğinin yönetsel güçlülük üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu, diğer kişilik özelliklerinin yönetsel güçlülük üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, yöneticilerin deneyimleri arttıkça ve yeni deneyimler kazandıkça kendilerini yönetsel olarak daha güçlü olarak hissettiklerini göstermektedir. Rothmann ve Coetzer (2003) tarafından yapılan çalışmada da yönetim performansının bir kısmını duygusal dengeliliğin ve yumuşak başlılığın açıkladığı görülmüştür. Şahin, Köksal ve Uçak (2015) tarafından işletme alanında müşteriler üzerinde yapılan çalışmada BFK

özelliklerinin yönetsel güçlülüğün %16'sını açıkladığı bulunmuştur. Yıldızoğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin çatışmayı çözüme kullandıkları stillerin bazıları ile BFK özellikleri arasında düşük veya orta düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Çalışmanın en dikkat çekici sonucuna göre; okul yöneticilerinin deneyime açıklıkları arttıkça çatışma sürecinde tümleştirme stilini kullanmaları da artmıştır. Araştırmacı bu durumu, yeni fikirlere ve deneyimlere açık okul yöneticilerinin çatışma sürecini daha etkili yönetebildikleri, örgüt yararına kararlar alabildikleri ve bu kararlardan uygun olanları uygulayabildikleri şeklinde açıklamıştır. Robbins ve Judge (2013)'e göre deneyime açıklık etkili liderliğin bir öncülüdür. Bu nedenle de deneyime açıklığın, yönetsel güçlülük üzerinde diğer BFK özelliklerine göre daha fazla etkili olan bir kişilik özelliği olduğu belirtilebilir.

Yapılan çalışmada BFK özelliklerinin, yönetsel güçlülüğün boyutlarını yordayıp yordamadığını ortaya koymak için regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuca göre; BFK özellikleri birlikte, okul yöneticilerinin görev odaklı olmaları ile herhangi bir ilişki ortaya koymamıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin BFK özelliklerinden hiçbirinin görev odaklı olma boyutunu yordamadığı ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın bir diğer sonucuna göre; BFK özelliklerinin, okul yöneticilerinin temkinli ve tedbirli olmaları ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. BFK özellikleri yönetsel güçlülükteki toplam varyansın yaklaşık %1'ini açıklamıştır ve sadece deneyime açıklık ile yumuşak başlılık özelliklerinin temkinli ve tedbirli olma boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Kuehl'e (1999) göre, güçlülüğü yüksek olan kişiler öfkeli durumları daha iyi idare etme becerilerine sahiptirler ve öfkelerini daha iyi kontrol edebilirler. Bu sonuçlar, yumuşak başlılığın az da olsa temkinli ve tedbirli olma boyutunu açıkladığı ve bunun nedeninin de yumuşak huylu kişilerin duygularını ve hareketlerini daha iyi kontrol edebilme ve tartışmaları sakinleştirebilme ve yönetebilme özelliğine sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir.

Elde edilen bir başka sonucuna göre de; BFK özellikleri birlikte, okul yöneticilerinin azimli olmalarını anlamlı ve düşük düzeyde etkilediği ortaya çıkmıştır. BFK özelliklerinin sadece deneyime açıklık özelliğinin azimli olma üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Bu durum, deneyime açık olan okul yöneticilerinin daha azimli olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Türesin (2012) güçlülüğü yüksek olan bireylerin olumsuz durumlarla daha kolay başa çıkabildiklerini ve zorlu bir durumla karşılaştıklarında bunun üstesinden gelmek için daha ısrarcı ve inatçı davrandıklarını; bunun aksine daha az güçlü olan bireylerin ise mücadeleyi bırakma eğilimi gösterdiklerini belirtmiştir. Akeke ve diğerlerine (2018) göre de güçlülük iş performansı sürecinde zor durumlarla başa çıkma kabiliyetidir. Bir örgüt yeterli kaynağa sahip olmasına rağmen eğer yönetsel olarak güçlü bir yöneticiye sahip değilse amacına ulaşmada başarısız olabilir. Mbang, Koko ve Asita (2012) güçlülüğü zor hedeflere ulaşmak için kişiyi motive eden ve ilham veren zihniyet olarak tanımlamıştır. Bu nedenle de güçlü okul yöneticileri sorunlarla başa çıkmada ve zor hedeflere ulaşmada deneyimlere ve yeniliklere açık olma eğilimi göstermektedirler.

Bu çalışmanın sonuçlarını yorumlarken bazı sınırlılıklar da dikkate alınmalıdır. Örneğin, örneklemin sadece belli bir ilden toplanmış olması bu sınırlılıklardan biridir. Çünkü okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeylerinin yapılan farklı çalışmalarda farklı (orta veya yüksek) düzeylerde olduğu görülmüştür. Özellikle bu çalışmanın sonucu ile aynı eğitim ve öğretim dönemi sürecinde Hıdıroğlu ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmanın sonucunun birbirlerinden farklı çıkması dikkat çekicidir. Bu nedenle, bu farklılığın nedenleri araştırılmalı ve çeşitli çıkarımlarda bulunulmalıdır. Eğer yönetsel güçlülük farklılığının nedeni bölgesel ise, bu sorunun büyük ölçüde ortadan kaldırılması ve okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük repertuarlarını genişletmeleri ve geliştirmeleri için ilgili bölgelerde hizmet içi eğitimler daha sık düzenlenmelidir. Ayrıca yönetici yeterlikleri eğitimle büyük ölçüde öğrenilebilir ve geliştirilebilir yeteneklerdir. Bu nedenle okul yöneticileri göreve başlamadan önce eğitim yönetimi uzmanları tarafından yönetsel konularda hizmet öncesi eğitimler verilmelidir.

Yapılan çalışmanın diğer bir sınırlılığı da çalışma kapsamında sadece okul yöneticilerinin görüşlerinin alınmış olmasıdır. Okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük yeterliklerinin belirlenmesi için okul yöneticilerinin yanı sıra, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer çalışanların görüşleri alınabilir ve yönetsel güçlülük yeterliklerinin okulun paydaşları üzerindeki etkileri belirlenebilir. Bu şekilde yapılacak daha kapsamlı çalışmalarla okul yöneticilerinin kendi yönetsel yeterliklerini daha objektif değerlendirmeleri sağlanabilir.

Yönetsel güçlülük, yönetim bilimi alanında çok fazla çalışılmamış konulardan biridir. Bu eksikliği kapatmak amacıyla yapılan bu çalışmada BFK özelliklerinin yönetsel güçlülüğü yeterince açıklayamadığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin yönetsel güçlülüklerine etki eden değişkenlerin veya etkenlerin farklı çalışmalarda araştırılması alanyazına katkı sağlayacaktır. Ayrıca yönetsel güçlülük ile ilgili yapılmış çalışmaların nicel olarak gerçekleştirilmiş olması, okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük yeterliklerinin ve düzeylerinin yorumlanmasını zorlaştırmaktadır. Okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük yeterliklerinin daha iyi anlaşılması için nitel veya karma çalışmalar yapılmalıdır. Yapılacak bu çalışmaların okul yöneticilerinin yönetsel güçlülüklerinin geliştirilmesine yönelik düzenlenecek eğitim faaliyetlerine de ışık tutacağı düşünülmektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma, başka bir yerde yayımlanmamıştır. Verilerin toplanması, düzenlenmesi, analizi, kaynaklardan yararlanılması ve makalenin yazılması sürecinde bilimsel araştırmalarda uyulması gereken etik ilkelere uygun davranılmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışma tek araştırmacı tarafından yürütülmüştür.

Çıkar Beyanı

Bu çalışmada yer alan araştırmacının diğer kişi, kurum ve kuruluşlarla herhangi bir çıkar çatışması söz konusu değildir.

5. KAYNAKÇA

Akeke, M. N. G., Eno, E. E., & Eyo, E. E. (2018). Resourcefulness as an effective tool for small scale business operation for national development. *Nigerian Journal of Business Education (NIGJBED)*, 5(2), 123-131.

Atak, H. (2013). On-Maddeli Kişilik Ölçeği'nin Türk kültürüne uyarlanması. *Archives of Neuropsychiatry/Noropsikiatri Arşivi*, 50(4), 312-319.

Babalola J. B. & Ayeni, A. O. (2009). *Educational management: Theories and task*. Ibadan: Macmillian Publishers.

Bacanlı, H., İlhan, T. ve Aslan, S. (2009). Beş faktör kuramına dayalı bir kişilik ölçeğinin geliştirilmesi: Sıfatlara dayalı kişilik testi (SDKT). *Journal of Turkish Educational Sciences*, 7(2), 261-279.

Baltacı, A. (2017). Erteleme davranışı eğilimi ve beş faktörlü kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler: okul yöneticileri üzerine bir araştırma. *International Journal of Contemporary Educational Studies (IntJCES)*, 3(1), 56-80.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.

Buluç, B. (2010). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.

Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Campbell, S. (2016). Characteristics of resourceful people that bring success. <https://www.entrepreneur.com/article/272171>.

Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455.

Chamorro-Premuzic, T. (2016). *Personality and individual differences*. John Wiley & Sons.

Christensen, L. B., Johnson, B., & Turner, L. A. (2014). *Research methods, design, and analysis*. Pearson Education.

Cloninger, C. R. (1994). Temperament and personality. *Current opinion in Neurobiology*, 4(2), 266-273.

Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative (4th ed.)*. New Jersey: Upper Saddle River.

Çakır, Ö. (2009). *Çalışma yaşamında öğrenilmiş güçlülük ve iş stresi ile başa çıkmada rolünü belirlemeye yönelik bir araştırma*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Dağ, I. (1991). Rosenbaum'un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği'nin üniversite öğrencileri için güvenilirliği ve geçerliği. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 2(4), 269-274.

- Demir, E. (2013). *Ortaokullarda görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki kişilik yeterliklerinin algılanışının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2011). Yönetmel güçlülük ve etkililik: Kavramsal bir çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 61-85.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Erkuş, R. (1997). *İlköğretim okulları müdürlerinin liderlik davranışları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Ersözlü, A. (2012). *Okul yöneticilerinin yönetmel güçlülük düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş doyumuna etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ, Türkiye.
- Gallagher, D. J. (1990). Extraversion, neuroticism and appraisal of stressful academic events. *Personality and Individual Differences*, 11(10), 1053-1057.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative" description of personality": the big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology*, 59(6), 1216- 1229.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 504-528.
- Güney, S. (2006). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hıdıroğlu, Y.Ö., Hıdıroğlu, Ç., & Tanrıöğen, A. (2018). Okul müdürlerinin yönetmel güçlülükleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi / Ege Journal of Education*, 19(1), 83-115. Doi: 10.12984/eggefd.344911
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765-780.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-54.
- Kanungo, R. N. & Misra, S. (1992). Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills. *Human Relations*, 45(12), 1311-1332.
- Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2005). Managerial resourcefulness measuring a critical component of leadership effectiveness. *Journal of Entrepreneurship*, 14(1), 39-55.
- Kanungo, R. N., & Menon, T. (2004). Managerial resourcefulness: The construct and its measurement. *Journal of Entrepreneurship*, 13(2), 129-152.
- Karakuş, M. (2008). *İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin duygusal zekâ yeterliklerinin, öğretmenlerin duygusal adanmışlık, örgütsel vatandaşlık ve iş doyumunu düzeylerine etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ, Türkiye.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kennett, D. J., & Keefer, K. (2006). Impact of learned resourcefulness and theories of intelligence on academic achievement of university students: An integrated approach. *Educational Psychology*, 26(3), 441-457.
- Kuehl, G. A. (1999). *The effect of self-esteem and learned resourcefulness on the experience and expression of anger among college students*. Unpublished master thesis. Truman State University, United States.
- Lillibridge, J. R., & Williams, K. J. (1992). Traditional areas of research in organizations. In K. Kelley (Ed.), *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology (Vol. 82)* (ss. 91-116) içinde. Elsevier Science Publishers B.V.

- Lischetzke T., & Eid, M. (2006). Why extraverts are happier than introverts: The role of mood regulation. *Journal of Personality*, 74 (4), 1127-1162.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1989). Preventing derailment: What to do before it's too late (No. 138). *Center for Creative Leadership*.
- Lombardo, M. M., Ruderman, M. N., & McCauley, C. D. (1988). Explanations of success and derailment in upper-level management positions. *Journal of Business and Psychology*, 2(3), 199-216.
- Mbang, E. E., Koko, E. & Asita H. C. (2012). *Strategies for effective implementation of the universal basic education in Nigeria*. Onitsha: West and Solomon Publishing Company.
- McCrae, R. R., Costa, Jr. P. T., Del Pilar, G. H., Rolland, J. P., & Parker, W. D. (1998). Cross-cultural assessment of the five-factor model: The Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29(1), 171-188.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2000). *Organizational Behavior*. Irwin: McGraw Hill.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. doi: 10.1080/09585190050075114.
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795-808. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.795>.
- Polatçı, S. ve Sobacı, Ö. G. F. (2014). Öğrencilerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri üzerinde kişilik özellikleri ve duygusal zekâ düzeylerinin etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 50-71.
- Racicot, B. M., & Hall, R. J. (1992). Current trends in managerial training. In K. Kelley, (Ed.). *Issues, Theory and Research in Industrial/Organizational Psychology (Vol. 82)* (pp. 185-227) içinde. Elsevier Science Publishers B.V.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*. (Çev. İ. Erdem). İstanbul: Nobel Yayınları.
- Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68-74.
- Sarı, M. (1987). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yeterlikleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Sarıtaş, Ö. G. M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 527-548.
- Somer, O. (1998). Türkçe'de kişilik özelliği tanımlayan sıfatların yapısı ve beş faktör modeli. *Türk Psikoloji Dergisi*, 13(42), 17-32.
- Somer, O., & Goldberg, L. R. (1999). The structure of Turkish trait descriptive adjective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 421-450.
- Sturm, R. E., Vera, D., & Crossan, M. (2017). The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 349-366, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.007>.
- Şahin, F., Köksal, O., & Uçak, H. (2015). Measuring the relationship between managerial resourcefulness and job performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, 878-884.
- Şahin, S. (2009). *Yönetimsel güçlülük: Etkili yönetim ve liderlik bileşeni olarak kavramsallaştırılması ve ölçülebilmesine ilişkin bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Niğde Üniversitesi, Niğde, Türkiye.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston: Pearson,
- Turhan, M., Karabatak, S., Şengür, D., & Zincirli, M. (2018). Okul Yöneticilerinde Yönetimsel Güçlülük: Stres ve Depresyon ile İlişkisi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47(1), 216-232.
- Türesin, H. (2012). *Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik algıları, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri, iş tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, Türkiye.

Watson, D. & Hubbard, B. (1996). Adaptational style and dispositional structure: Coping in the context of the five-factor model. *Journal of Personality*, 64(4), 737-774.

Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye.

Yıldızoğlu, H., & Burgaz, B. (2014). The relationship between school administrators' five factor personality traits and their conflict management style preferences. *Hacettepe University Journal of Education*, 29(29-2), 295 - 310.

Yüksel, E.(2007). *Görev odaklı ve insan ilişkileri odaklı liderlik davranışlarının bilgi yönetimine etkileri: Kütahya'da bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, Türkiye.

Zauszniewski, J. A., & Martin, M. H. (1999). Developmental task achievement and learned resourcefulness in healthy older adults. *Archives of Psychiatric Nursing*, 13(1), 41-47.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınları.

6. EXTENDED ABSTRACT

Administrators' managerial resourcefulness and personality traits allow them to deal with problems in stressful and difficult working conditions. The individual differences in the managerial strength repertoire of administrators stem from their personality traits. Therefore, the managerial skills of administrators are different from each other and they provide different methods and solutions to similar problems.

The most widely used and well-known model of the personality traits is the Big Five Factor Personality (FFP) traits model. Research has confirmed that FFP traits are linked to important organizational outcomes. However, it is seen that there is no significant study in the literature that shows the relationship between managerial resourcefulness, one of the managerial potentials, and FFP traits, which can be used as an evaluation tool in estimating managerial potentials. Thus, in this study, it was aimed to determine the relationship between FFP traits and managerial resourcefulness of school administrators.

A relational research model was used in this study. The study sample consisted of 730 school administrators who served in Elazığ city center and its districts. Data was collected from 191 school administrators using the method of disproportionate stratified sampling. The Ten-Item Personality Inventory and the Managerial Resourcefulness Scale were used to collect data. Ten-Item Personality which measures five basic personality traits was developed by Gosling and colleagues (2003) and adapted to Turkish language by Atak (2013). Managerial Resourcefulness Scale was developed by Kanungo and Menon (2004), and adapted to Turkish language by Ersözülü (2012). The internal consistency coefficient of the Managerial Resourcefulness Scale was calculated as .72 while that of the Ten-Item Personality Inventory was found .71.

Descriptive statistics were done in MS Excel 2010 and SPSS 22 package programs. Before the analysis, the normality of the data was checked. Because of normal distribution of data Pearson correlation coefficient and multiple regression analysis were done. At the end of the study, the managerial resourcefulness of the school administrators was found to be medium level. School administrators indicated that they were mostly task-focused, later had perseverance, and had equanimity and deliberation at least level. According to another finding, it became clear that the most dominant personality trait of school administrators was the conscientiousness. This feature was followed by the order of agreeableness, extroversion, emotional stability and openness to experience.

According to another result of the study, it was found that there is a relationship between managerial resourcefulness of school administrators and openness to experience, and determined and task focused administrators tend to be more responsible. However, it was seen that there was no relationship among school administrators' managerial resourcefulness and extroversion, responsibility and emotional stability.

All big five personality (BFP) traits gave a low level and meaningful relationship to managerial resourcefulness of school administrators. It can be suggested that 9% of the managerial resourcefulness of the school administrators resulted from their FFP traits. It was revealed that only openness to experience was a significant predictor of managerial resourcefulness, while other personality traits had no significant effect on managerial resourcefulness.

According to the findings obtained from analyses based on the dimensions of managerial resourcefulness, there was significant relationship between all FFP traits and task focused dimension. FFP traits had a low and meaningful relationship with equanimity and deliberation dimension. 1% of the equanimity and deliberation dimension resulted from their FFP traits. Only openness to experience and agreeableness traits were significant predictors of equanimity and deliberation dimension. FFP traits had a low and meaningful relationship with perseverance dimension. 6% of the perseverance dimension resulted from their FFP traits. Only openness to experience trait was significant predictors of perseverance dimension.

Some limitations should be considered when interpreting the results of this study. For example, it is one of these limitations that the sample is collected from only one certain province. Because the managerial resourcefulness levels of the school administrators were found to be different (medium or high) in different studies. It is noteworthy that the result of the study conducted by Hıdıroğlu et al. (2018) in the same education and training period is different from the results of this study. Therefore, the reasons for this difference should be investigated and various inferences should be made. Managerial competencies are skills that can be learned and improved by training. If the cause of the managerial resourcefulness difference is regional, the in-service trainings should be organized more frequently in the relevant regions in order to substantially eliminate this problem and to expand and develop the administrative capacity of school administrators. Moreover, at the end of the study, it was seen that the FFP traits explain significant part of the total variance in managerial resourcefulness. In future studies, it is thought that to generate different models of managerial resourcefulness by adding different variables will contribute to the literature.