

Makalenin Türü / Article Type : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Date Received : 18.01.2019
Kabul Tarihi / Date Accepted : 18.09.2019
Yayın Tarihi / Date Published : 11.10.2019



<https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2019.19.49440-514918>

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK TİPLERİNİN ETİK LİDERLİK BECERİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU ¹

ÖZ

Kişilik, bireyin çevre ile uyumunu belirleyen sabit özellikleri ve davranış modellerini içeren tutarlı davranış kalıpları ve kişisel içi süreçler olarak tanımlanabilir. Hem kitle iletişim araçlarında hem de akademik toplulukta, liderlerin etik ve etik dışı davranışlarına ilgi artmıştır Etik liderliğin sistematik olarak tanımlayıcı ve öngörücü bir sosyal bilimsel bakış açısıyla araştırıldığı bir gerçektir. Bu nedenle, müdürlerin kişilik özellikleri ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyerek etik liderlik öncüllerinin anlaşılmasına katkıda bulunmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın amacı; ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerin sıfatlara dayalı kişilik tiplerinin (SDKT) etik liderlik becerilerine etkisinin ölçülmesidir. Çalışma grubunun seçiminde amaçlı örneklem yöntemlerinden, maksimum çeşitlilik yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemini 113 orta öğretim kurumu yöneticisi oluşturmaktadır. Bacanlı ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilen “Sıfatlara Dayalı Kişilik Ölçeği” ve Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçek”leri kullanılmıştır. Doğrusal regresyon analizi sonucunda, beş boyutlu kişilik özelliklerinden dışadönüklük, uyumluluk ve gelişime açıklık iletişimsel etik boyutunu; dışadönüklük, gelişime açıklık, duygusal denge kişilik tiplerinin iklimsel etiği; sorumluluk tip özelliğinin davranışsal etiği ve sorumluluk ve uyumluluk kişilik alt boyutlarının karar vermede etiği anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sıfatlara dayalı kişilik tipleri, etik liderlik, kişilik, okul yöneticisi, okul müdürü,

THE EFFECT OF PERSONAL TYPES OF SCHOOL ADMINISTRATORS ON ETHICAL LEADERSHIP SKILLS

ABSTRACT

Personality can be defined as consistent behavior patterns and intrapersonal processes that involve the fixed characteristics and behavioral patterns that determine the individual's harmony with the environment. In both the mass media and the academic community, interest in ethical and unethical behaviors of leaders increased It is a fact that ethical leadership is systematically explored with a descriptive and predictive social scientific perspective. For this reason, it has been tried to contribute to the understanding of the premises of ethical leadership by investigating the relationship between the principals' personality traits and ethical leadership. The purpose of this research is to measure the effects of adjectives-based personality types on ethical leadership performance. In order to select the sampling method, maximum diversity method was preferred. The sample of the study consisted of 113 secondary education administrators. Bacanlı et al. (2009) developed personality scale based on adjectives and Ethics leadership scales developed by Yılmaz (2006). As a result of linear regression analysis, communicative ethic dimension from five-dimensional personality characteristics to extraversion, compatibility and openness to experience; extroversion, openness to experience, climatic ethics of emotional balance personality types; It was concluded that the behavioral ethics of the responsibility type feature and the responsibility and compliance personality sub-dimensions significantly affect the ethics of decision-making.

Key Words: Adjectives-based personality types, ethical leadership, personality, school managers, educational administrators

¹ Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, ruyamk@uludag.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3540-2117>

1.GİRİŞ

Etik, kurallara dayalı insan davranışlarını, ahlak ve normlara uymanın yükümlülüğünü bilimsel olarak inceleyen, neyin yapılacağı ya da yapılamayacağını; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunamayacağını bilerek sistematik ahlak değerlerine hizmet eden bir felsefe dalıdır (Ateş ve Oral, 2003; Aydın, 2012). Etik kavramı, insanların değerlere dayalı kararlar verdiği bir süreç olma özelliği taşıırken, etik liderlik, örgütün amaçlarını, vizyonunu ve değerlerini etik bir anlayış içinde somutlaştıran, bireysel eylemler ve bireylerarası ilişkiler yolu ile normatif uygun davranışlar gösterilmesi (Bolat ve Seymen, 2003: 6) ve bu tür davranışlarla takipçilerin iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme ile teşvik edilmesi olarak tanımlanabilir (Brown ve diğerleri, 2005). Etik lider, örgüt içinde farklı farklı bireyler üzerinde etkinlik kurarak uygun bir örgüt kültürü oluşturan, etik değerleri sistem yapısına dâhil eden kişi konumundadır (Zhu, 2008; Zhu, May ve Avolio, 2004). Örgütlerde etik programın başarısı, liderlik başarısına bağlıdır. Liderler örgütsel iklimi şekillendirerek standartları ortaya koyarlar. Aydın'a (2012) göre eğer liderler güvenilir, dürüst, etik konusunda motivasyonları yüksek, duyarlı ve tüm kararları etik yargılamaya tabi tutuyorlarsa örgütlerdeki etik sorunlar kendiliğinden azalır.

Etik liderlik, yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlamış, günümüzde taşıdığı anlam bakımından örgütlerde önemli bir yer almıştır. Etik liderin öncelikle birtakım etik değer ve ilkeleri taşıması gerekir ve bu yönü ile etik lider özellik kuramıyla bütünleşir. Örgütlerde niteliği yüksek, liyakata ve adalete dayalı, toplumsal sorunlara duyarlı bir örgüt yapısı oluşturmak için liderlerin, kurum kültürünün yaratılmasında destekleyici etik kuralları ve değerleri oluşturma ve bunları yaşama geçirme sürecinde çalışanlarına örnek olması gerekmektedir. Etik liderin öncelikli amacı örgüt içerisindeki yanlışları engelleyerek örgütün sarsılmasını, insan ve maddi kaynakların heba edilmesini önlemektir. Liderler açısından adalet, eşitlik, dürüstlük, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasa dışı emirlere karşı direnme etik davranış ilkeleri olarak adlandırılırken, ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma-korkutma, sömürü (istismar), ihmal: bencillik, eziyet, yolsuzluk, yaranma-dalkavukluk, şiddet baskı saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür: bedensel ve cinsel taciz, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, zimmet, dogmatik davranış, yobazlık-bağnazlık etik dışı davranışlar olarak kabul edilmektedir (Çekmecelioğlu, 2006; Uğurlu, 2009; Zhu, 2008). Rekabetin her alanda kıyasıya yaşandığı günümüzde etik ve etik olmayan liderlik davranışlarının örgütler üzerinde etkisi olabileceği düşünüldüğü için (Brown ve diğerleri, 2005; Kanongo, 2001) bu davranışların nedenlerinin ve sonuçlarının araştırılması oldukça önem taşımaktadır.

Etik liderlik becerileri iletişimsel, iklimsel, davranışsal ve karar vermede etik olmak üzere dört farklı boyutta ele alınmaktadır. İletişimsel etik, yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ağının kurulması ve çalışanların iş doyumunun sağlanması ile ilgilidir. İletişimsel etik, yöneticinin hatalarını kabul etmesinin, bencil davranışlar sergilememesinin, adaletli davranmasının, tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılmasının, sabırlı ve alçak gönüllü olmasının, insanlara eşit davranmasının, kişilerin sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamamasının ve yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu beslemesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır (Yılmaz, 2006:88). İklimsel etik, etkili bir okul iklimi oluşturmak için çalışanlara sahip çıkılması, onların desteklenmesi, farklı düşünceleri kabullenme, örgüt kültürünün ve vizyonunun net bir şekilde ortaya konması, çalışanların yaratıcılıklarını maksimum düzeyde ortaya çıkarabilecekleri bir çalışma ortamının hazırlanması ile ilgilidir. İklimsel etik, ahlaki tutum ve davranışlara ilişkin örgütsel değerleri, örgütsel uygulamaları ve örgütsel prosedürleri içermektedir (Cullen ve diğerleri, 2003:128). Davranışsal etik, yöneticinin dürüst ve adil davranışlar sergilemesi, örgütteki herkese eşit davranmasıdır. Davranışsal etik, liderin kendi kendini değerlendirebilmesinin, doğru sözlülüğünün, dürüstlüğünün, yalan söylememesinin, cesaretliliğinin, gerçekçiliğinin, ussal davranmasının, bireysel hakları korumasının, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı göstermesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır (Yılmaz, 2006:89). Karar vermede etik ise, liderin ahlaki açıdan doğru kararlar verebilmesi, doğru ile yanlış ayırt edebilmesi ve verdiği kararlarda etik davranması olarak açıklanabilir. Etik kararlar verilirken bazı aşamalara uyulmalıdır. Bunlar; iyi düşünmek, amaçları tanımlamak, gerçekleri bilmek, seçenekler geliştirmek, sonuçları göz önüne almak, seçmek ve karar vermek, gözden geçirmek ve değiştirmek şeklinde sıralanabilir (Aydın, 2012:50-52).

Kişilik, bireyin çevreye olan kendine özgü uyumunu saptayan oldukça sabit özelliklerini ve davranış örüntülerini içine alan, kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler olarak tanımlanabilir (Özkalp, 2014:109). Her insan kendisini değerli ve biricik kılan yetenek, inanç, davranış, duygu ve kişisel özelliklere sahiptir. Yaşamımızda gerçekleştirdiğimiz her türlü faaliyet aslında doğrudan kişiliğimizin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kişilik özelliklerinin gelişiminde kalıtsal faktörler ile öğrenme yaşantısı, kültür gibi çevresel faktörler etkili olmaktadır. Kişiler gelişme, bilinç, öğrenme, hatırlama, düşünme, güdülenme, duygu gibi biyolojik ve psikolojik işlemlerde temelde benzerdirler ve bu özelliklerinin yapısı farklı kültürlerde farklı insan grupları karşısında tutarlılık gösterirken zaman karşısında da istikrarlıdır (Matthews ve diğerleri, 2009). Özellik yaklaşımı kişiliğin açık bir şekilde ölçülebilir, işlevselleştirilebilir, tanımlanabilir bir şey olduğu bakış açısından geliştirilmiştir. Özellikler, hayatı boyunca bir kişinin düşünce ve davranışlarını karakterize eden biyolojik,

psikolojik ve sosyal etkilerin bir birleşimini ifade etmektedir (Clegg ve diğerleri,2005). Araştırmacılar herhangi bir özelliğin bilimsel olarak kanıtlanıp kanıtlanamayacağını araştırmışlardır. Kişilik özelliklerinin gündelik kavramları iki önemli varsayım oluşturur. İlki özellikler zamana karşı istikrarlıdır. İkincisi ise genellikle özelliklerin doğrudan davranışı etkilediği varsayımdır. Kişinin benzer olaylar karşısında gösterdiği tutum ve davranışlar, bulunduğu çözüm yolları, karar verip planlayıp yürüttüğü etkinlikler kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Kişilik özelliklerindeki farklılıklar, bireylerin iş performanslarına etki etmektedir.

Geçtiğimiz on yılda, kişilik özelliklerinin liderliğin ortaya çıkışında ve etkinliğinde oynadığı rol ile ilgili çalışmalar yeniden canlanmıştır (Barrick ve Mount, 2005). Bu yenilenmiş ilginin çoğu, kişiliğin kavramsallaştırılması ve ölçülmesinde, özellikle de standartlara dayalı kişilik modelinin geliştirilmesindeki iyileşmeye bağlanabilir (Costa ve McCrae, 1996; McCrae ve Costa, 1997; Tepper, 2007). Liderlerin kişilik boyutları ve liderliği arasındaki bağlantıyı araştırmak için yüzlerce çalışma yapılmıştır (Anderson, Spataro ve Flynn, 2008; Barrick ve Mount, 1991; Barrick ve Mount 2005; Bono ve Judge, 2004; De Hoogh ve diğerleri; Hertz ve Donovan, 2000; Judge ve Bono, 2000; Judge ve diğerleri, 2002; Lim ve Ployhart, 2004; 2005). Bilim insanları tarafından zaman zaman zaman birbiriyle çelişen zaman zaman birbirini tamamlayan pek çok kişilik kuramı ortaya atılmıştır. Bu çalışmanın teorik çerçevesini Beş Faktörlü Kişilik Kuramı ve bu modeli dayanılarak geliştirilmiş olan Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi oluşturmaktadır. Son zamanlarda üzerinde çalışılan ve genel anlamda kabul gören sıfatlara dayalı kişilik tipleri (SDKT) kişilikteki bireysel farklılıkları dikkate alarak ve kişilik özelliklerinin önemli bir sınıflandırmasını sunan bir modeldir. Modelin altında yatan temel varsayım, insanların gösterdikleri bireysel farklılıkların dünyadaki bütün dillerde kodlanacağı, konuşma diline sözcükler halinde yansıtacağı ve bu sözcüklerden yola çıkarak insanın kişilik yapısını kapsayacak bir sınıflandırmanın oluşturulabileceğidir (Yıldırım, 2003:29). SDKT evrensel kişilik özelliklerinin, hiyerarşik bir sınıflandırmasıdır (Daft, 2005; Eysenck, 2005; McCrae ve Costa, 2006). Bu model; taraftarlarının değer biçtikleri, muhtemel veriler, bağıntılı tasvirler; farklılıkları yönetme, davranış ve grupsallıkla bireysellik arasında var olan tepkiyi temel alır. Bu modelde başlıca beş kişilik tipi, duygusal denge, dışadönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk ve sorumluluk olarak açıklanmaktadır.

Dışadönüklük, boyutunun temelinde heyecanlı, neşeli, konuşkan, girişken, kararlı ve sosyal olma gibi özellikler bulunmaktadır. Dışadönüklük; olumlu, topluluk içine girmeyi seven, kendine güvenen bireylerdir (McCrae ve Costa, 2006). Olumlu duygular, daha sık ve yoğunlukta kişisel etkileşimler ve daha fazla düzeyde harekete geçme gereksinimi gösterirler ve genel olarak iyimser olma ile sorunları olumlu yönden tekrar değerlendirmeyi tercih ederler. Girişken oldukları için yeni ortamlara kolayca uyum sağlayabilirler. İnsanlara sözlerini geçirmekten çok hoşlanırlar. Cesur ve yarışmacılık özellikleri baskın olduğu için buldukları grubu kolayca yönlendirebilir ve grubun lideri olabilirler (Somer ve diğerleri, 2011: 34). Uyumluluk, başkalarıyla geçimli olma eğilimi ile ilgilidir. Bu boyutun özellikleri arasında; kendinden önce başkalarını düşünme, kişiler arası ilişkilerde alttan alma ve yatıştırma eğilimi, sempatik, sıcakkanlı, doğru sözlü, nazik ve saygılı olma yer alır (Erkuş ve Tabak, 2009: 217). Bu bireyler itiraz etmekten çok dinlemeyi ve eleştirmekten çok destek vermeyi tercih ederler. Uyumluluğu yüksek olanlar yardımsever, merhametli, dürüst, işbirliğine açık kişilerdir (Merdan, 2013: 143). İnsanlara güven veren bağışlayıcı bir yapıları vardır ve insanlarla çatışma içine girmeyi sevmezler (Dinç, 2011: 76). Bu özelliğin yüksek olduğu insanlar iş arkadaşları ile yakın ilişkiler kurma ve geliştirmede daha iyidirler. Sorumluluk, öz disiplin kavramı olarak da ifade edilebilir ve başarı yönelimlilik ve iç disiplinle ilgilidir. Sorumluluğu yüksek kişiler; disiplinli, dikkatli, başarıma duygusu yüksek, düzenli ve kararlı ayrıntılara önem veren, güçlü, titiz, işi zamanında yapmasını seven kişilerdir (Merdan, 2013:143). Duygusal denge, bireyin strese karşı koyabilme yeteneği ile ilgilidir. Duygusal dengesi yüksek olanlar sakin, kendine güvenen, sabırlı ve strese karşı toleranslı olma eğilimindedirler. Bu özellikleri taşıyan bireyler, geleneksel durumları tehdit edici ve önemsiz hayal kırıklıkları olarak görürler. Duygusal dengeye sahip yöneticiler, bu boyutta düşük olan yöneticilere göre, başkalarını yönetme stresinin üstesinden gelmede daha iyidir (Robbins ve Judge, 2008). Gelişime açıklık, kişilik özelliği bir kişinin kendine has olmasını, değişimi ve çeşitliliği arzulan derecesini yansıtır. Açıklık özelliğine sahip olanlar zeki, meraklı, alışılmamışın dışında, orijinal ve bağımsız düşünceleriyle bilinirler ve yeni fikirler üretmekten, hoşlanan, maceracı, sanata karşı ilgili, üretken bireyler olarak değerlendirilirler (Ötken ve Ceneci, 2013: 43). Bu kişilik özelliği baskın olan insanlar yeni fikirleri dinlemeye istekli, parlak bir hayal gücü olan, farklılığı alışılmamışa tercih eden, bağımsız, analitik, karmaşık, liberal, geleneksel olmayan, değişikliği seven, yeni ilişkilere açık, açık fikirli, meraklı, cesur, artistik, sanatsal duyarlılığa sahip, farklı şeyler ortaya koyan, ilgileri geniştir. Gelişime açıklık boyutunda yüksek olan liderlerin farklı görüş noktalarına sahip olan diğerlerini dinlemeye isteklilikleri ve yeni durumlara uyum sağlama yeteneklerinden dolayı, performansları daha yüksek olma eğilimindedir (Bitlisli ve diğerleri, 2013).

Çalışma yaşamına atılan bir insan ilk olarak kendi kişilik yapısıyla örgüt içindeki yerini alır. Kendi kişilik yapısıyla yapacağı iş ve içinde yer aldığı örgüt uyum içinde olduğu takdirde bireyin iş yaşamındaki başarısı yükselir. Kişi, iş yaşamında üstleneceği rolü benimseyerek sosyalleşme sürecinde çalışma hayatına hazırlıklı olduğu takdirde, örgüt amaçları ile bireysel amaçları arasında bütünlük sağlamak kolay olacaktır. Kişilik özellikleri yaklaşımı zaman içerisinde bilim dünyasında kabul gördükçe, özellikle çalışanların kişilik tiplerinin iş yaşamındaki

davranışlarıyla olan ilişkisini araştırmaya yönelik çalışmalar yapılmıştır. SDKT ile ilgili önceki yıllarda yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, performans (Barrick ve Mount, 1991; Judge, Heller, Mount, 2002), işten ayrılma niyeti (Çekmecelioğlu, 2006), çatışma yönetim stratejileri (Basım ve diğerleri, 2009; Erkuş ve Tabak 2009; Yıldızoğlu 2013), tükenmişlik (Graham, 2009; Kaşlı, 2009), liderlik tarzları (Çeribaş, 2007; Kentsu, 2007; Lim ve Ployhart, 2004; McCormack ve Mellor, 2002) çalışan memnuniyeti ve iş doyumunu (Demirci 2003; Demirkan 2006; Judge ve diğerleri, 1999; Judge, Heller, Mount, 2002; Lounsbury ve diğerleri, 2003; Raja, 2004) gibi değişkenler arasındaki ilişkinin araştırıldığı görülmüştür. Kişilik ve örgütsel performans alanında yapılan araştırmalarda daha çok “Liderlik” boyutu üzerinde yoğunlaşmıştır. Kişiliğin liderlik tarzları üzerinde ne ölçüde etkili olduğu konusu hep ikinci planda kalmıştır.

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarına etki eden pek çok faktör olmakla birlikte, bunların en önemlilerinden birinin, kişilik özellikleri olduğu düşünülmektedir. Son on yıl içinde hem kitle iletişim araçlarında hem de akademia da, liderlerin etik ve etik dışı davranışlarına ilgi artmıştır. Etik liderliğin sistematik bir şekilde tanımlayıcı ve öngörücü bir sosyal bilimsel bakış açısıyla araştırıldığı bir gerçektir (Brown ve Treviño, 2006, Walumbwa ve Schaubroeck, 2009). Bu nedenle, okul yöneticilerinin sıfatlara dayalı kişilik özellikleri ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi araştırarak etik liderliğin öncüllerinin anlaşılmasına katkıda bulunmaya çalışılmıştır. Etik liderlik ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi araştırılan sınırlı sayıda çalışma olduğundan bu araştırmanın alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerin Sıfatlara Dayalı Kişilik Tiplerinin (SDKT) etik liderlik becerilerine etkisini incelemektir. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda SDKT'nin alt boyutları (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge, gelişime açıklık) okul yöneticilerinde etik liderliğin (iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik) alt boyutlarını anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır sorusuna yanıt aranacaktır.

2. YÖNTEM

İlişkisel tarama modeline göre tasarlanan bu çalışmada ortaöğretim kurum yöneticilerinin kişilik tiplerinin etik liderlik becerilerine etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma grubunun seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden, maksimum çeşitlilik yöntemi tercih edilmiştir. Buradaki amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2010). Araştırmanın örnekleme, Bursa'daki 113 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

2.1. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Aracın ilk bölümünde okul yöneticilerinin cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi ve okul türlerini belirlemek amacıyla Kişisel Bilgiler Formu kullanılmıştır.

Aracın ikinci bölümünde okul yöneticilerinin etik liderlik performansları ölçmek için Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen, 44 madde ve dört alt boyuttan (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) kullanılmıştır. Veri toplama aracında 5'li Likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçeğe uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanması için her madde; 4.20-5.00 (Kesinlikle Katılıyorum), 3.40-4.19 (Katılıyorum), 2.60-3.39 (Orta düzeyde katılıyorum), 1.80-2.59 (Katılmıyorum), 1.00-1.79 (Kesinlikle Katılmıyorum) şeklinde aralıklar olarak kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı, $\alpha = .92$ olarak bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; iletişimsel etik, $\alpha = .91$; iklimsel etik, $\alpha = .90$; karar vermede etik, $\alpha = .81$ ve davranışsal etik alt boyutu ise $\alpha = .79$ olarak bulunmuştur.

Aracın üçüncü bölümünde örneklemin kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla Bacanlı ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilen sıfatlara dayalı kişilik tipleri (SDKT) ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin soru havuzunda okul yöneticilerinin kişilik algılarını ölçmesi planlanan 40 kişilik sıfatı yer almaktadır. Test, kırk zıt sıfat çiftinden oluşan yedi dereceli semantik farklılıklar ölçeğidir. Testteki sıfatlara verilen tepkiler 7 dereceli kategorileme ile “3- Çok uygun, 2- Oldukça uygun, 1- Biraz uygun, 0- Ne uygun ne de uygun değil, -1- Biraz uygun, -2- Oldukça uygun, -3- Çok uygun” tepkilerine karşılık gelecek şekilde derecelendirilmiştir. Testi cevaplayacak yöneticilerden, iki uçta yer alan zıt sıfat çiftlerini okuyup kendine uygun olduğunu düşündüğü seçeneği işaretlemesi istenmiştir. Ölçeğin veri setine (N=113) uygunluğu faktör analiziyle test edilmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin soru havuzunda yer alan 40 kişilik sıfatından 6 sıfatın uygun olmadığı görülmüş ve bu sıfatlar (delidolu-durgun, kaygısız-kaygılı; huzurlu-huzursuz; parlak-silik, uysal-asi, hayal gücü güçlü-hayal gücü zayıf) ölçekten çıkarılmıştır. Analiz sonucunda beş faktörün sıfatlara dayalı kişilik testine ait varyansın % 72,369'unu (dışadönüklük: %49,893; uyumluluk: %16,054; sorumluluk: % 5,40; duygusal denge: % 4,634; gelişime açıklık: % 3,133) açıkladığı görülmüştür. Analiz sonucu elde edilen Cronbach Alfa değeri 0,910 olarak bulunmuştur. Dışadönüklük alt

boyutunda $\alpha=.91$, uyumluluk alt boyutunda $\alpha=.89$, sorumluluk alt boyutunda $\alpha=.84$, duygusal denge alt boyutunda $\alpha=.80$, gelişime açıklık alt boyutunda $\alpha=.78$ olarak hesaplanmıştır.

2.2. Verilerin Analizi

Oluşturulan veri toplama aracı okul yöneticilerine araştırmacı tarafından ulaştırılmış, öncelikle araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin sayı ve yüzde dağılımları incelenmiş, ölçeğin veri setine uygunluğunu test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge, gelişime açıklık), okul yöneticilerinin etik liderlik alt boyutları olan (iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etik) düzeylerini yordama derecesi doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Verilerin analizinde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmannın alt amaçlarıyla ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 1.

SDKT'nin İletişimsel Etik Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Değişken	R ²	F	P	Boyutlar	β	p
SDKT	0.636	11.616	0.000	Dışadönüklük	.385	.003
				Uyumluluk	.205	.000
				Sorumluluk	.170	.079
				Duygusal Denge	.088	.323
				Gelişime Açıklık	.346	.002

Dışadönüklük, uyumluluk ve gelişime açıklık boyutları okul yöneticilerinin iletişimsel etik performanslarını anlamlı düzeyde etkilemektedir. Etik liderliğin alt boyutu olan iletişimsel etiğe en fazla etkiyi sırasıyla dışadönüklük ($\beta=0.385$, $p=0.003$), gelişime açıklık ($\beta=0.346$, $p=0.002$) ve uyumluluk ($\beta=0.205$, $p=0.000$) sağlamıştır. SDKT ye ait beş değişken etik liderliğin alt boyutu olan iletişimsel etiğin %64'ünü açıklamaktayken sorumluluk ve duygusal denge alt boyutlarında anlamlı bir etki sağlanmamıştır.

Tablo 2.

SDKT'nin İklimsel Etik Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Değişken	R ²	F	P	Boyutlar	β	p
SDKT	0.175	26.263	0.000	Dışadönüklük	.366	.005
				Uyumluluk	.423	.348
				Sorumluluk	-.296	.658
				Duygusal Denge	.234	.000
				Gelişime Açıklık	.405	.012

Dışadönüklük ($\beta=.366$, $p=.005$) duygusal denge ($\beta=.234$, $p=.000$) ve gelişime açıklık ($\beta=.405$, $p=.012$) okul yöneticilerinin iklimsel etik performanslarını anlamlı düzeyde etkilemektedir. SDKT ye ait beş değişken etik liderliğin alt boyutu olan iletişimsel etiğin %17'sini açıklamaktayken uyumluluk ve sorumluluk alt boyutlarında anlamlı bir etki sağlanmamıştır.

Tablo 3.

SDKT'nin Davranışsal Etik Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Değişken	R ²	F	P	Boyutlar	β	p
SDKT	0.659	108.71	0.000	Dışadönüklük	.269	.682
				Uyumluluk	.270	.432
				Sorumluluk	.044	.001
				Duygusal Denge	.163	.613
				Gelişime Açıklık	.251	.325

Sorumluluk alt boyutu ($\beta=.044$, $p=.001$) okul yöneticilerinin davranışsal etik performanslarını anlamlı düzeyde etkilemektedir. SDKT ye ait beş değişken etik liderliğin alt boyutu olan davranışsal etiğin %65'ini açıklamaktayken dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge ve gelişime açıklık alt boyutlarında anlamlı bir etki sağlanmamıştır.

Tablo 4.*SDKT'nin Karar Vermede Etik Düzeyi Üzerindeki Etkisi*

Değişken	R ²	F	P	Boyutlar	β	p
SDKT	0.366	1092.56	0.000	Dışadönüklük	.114	.540
				Uyumluluk	.181	.004
				Sorumluluk	.273	.003
				Duygusal Denge	.201	.113
				Gelişime Açıklık	.385	.165

Sorumluluk ($\beta=.273$, $p=0.003$) ve uyumluluk ($\beta=.181$, $p=0.004$) alt boyutları okul yöneticilerinin karar vermede etik performanslarını anlamlı düzeyde etkilemektedir. SDKT ye ait beş değişken etik liderliğin alt boyutu olan karar vermede etiğin %36'sını açıklamaktayken dışadönüklük, duygusal denge ve gelişime açıklık alt boyutlarında anlamlı bir etki sağlanmamıştır.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Örgüt amaçlarının başarıya ulaşabilmesi için örgüt içerisinde yapılacak herhangi bir işin, o işi yapacak olan bireyin kişilik özellikleri ile uyum içinde olması gereği oldukça önemlidir. Okul yöneticilerinin örgütün tüm birimlerinin koordinasyonunu sağlama, onları örgüt hedeflerine doğru yönlendirme ve örgütün çevre ile olan ilişkilerini geliştirme gibi görev ve sorumlulukları olduğu göz önüne bulundurulursa, kişilik özellikleri ve davranış biçimlerinin önemi bir kat daha artmaktadır. Okul yöneticilerinin sadece kendilerine verilen formal yetkiyle çalışanlara liderlik edebilmesi oldukça güçtür, bu nedenle yöneticilerin sahip oldukları kişilik özellikleri daha da önem kazanmaktadır. Okul yöneticileri üzerinde yapılan bu çalışmada dışa dönüklük, uyumluluk ve gelişime açıklık kişilik özelliklerinin iletişimsel etik; dışadönüklük, gelişime açıklık ve duygusal denge kişilik özelliklerinin iklimsel etik; sorumluluk özelliğinin davranışsal etik; sorumluluk ve uyumluluk kişilik özelliklerinin ise karar vermede etik alt boyutlarını anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Okulların etkililiğinden birinci derecede sorumlu olan okul müdürlerinin; okul personelini, okul örgütünün ortak amaçları etrafında toplaması, okulun insan ve madde kaynaklarını verimli ve doğru bir şekilde kullanarak etkili okul hedefine ulaşması gerekmektedir. Okul müdürü tüm bunları gerçekleştirirken etik ilkelere bağlı kalan bir liderlik anlayışı sergilemelidir. Okul örgütünün üyelerini oluşturan öğretmenler, öğrenciler, çalışan personel ve veliler etik duyarlılığı liderlerinde gördüklerinde liderlerin uygun davranışların rol modelleri olduğunu vurgulayan sosyal öğrenme kuramının da (Bandura,1986) belirttiği gibi onu model alarak etik kurallara uymaya ve etiği içselleştirip bir yaşam şekli haline getirmeye çalışacaklardır. Paydaşların örgütlerinde etik liderleri algılaması onların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine olanak tanıyacaktır (Brown ve diğerleri, 2005; DeHoogh ve Den Hartog, 2008; Den Hartog ve DeHoogh, 2009; Kalshoven ve Den Hartog, 2009; Kalshoven ve diğerleri (2011), Mayer ve diğerleri, 2009; Piccolo ve diğerleri, 2010)

Bu çalışmada elde edilen okul müdürlerinin dışadönüklük, kişilik özelliklerinin iletişimsel ve iklimsel etik alt boyutlarını etkilemesi Brown ve Trevino (2006) ve Basım ve diğerlerinin (2009) bulguları ile örtüşmektedir. Etik liderler, astlarıyla iletişim kurarken bireyleri yalnızca etik davranışların yararları ve uygun olmayan davranışların sonuçları hakkında bilgilendirmekle kalmaz, aynı zamanda açık standartlar belirleyerek adil ödüllendirme ve cezalandırma da yaparlar. Şeffaf bir şekilde iletişim kurar astlarının rolleri, beklentileri ve performans hedeflerini açıklığa kavuşturur; böylelikle astları neye göre değerlendirileceklerini bilir ve işte başarılı olmak için ne yapmaları gerektiğini anlarlar. Etik iletişime değer veren liderler çalışanlara yüksek ahlaki standartlar getirdikleri için, astlarının işle ilgili süreçler ve iş dışındaki konularda ilgili görüş ve önerilerini dile getirmeye cesaretlendirirler. Bu sayede karşılıklı güven ve saygı içerisinde farklı fikirlerin ortaya atılıp tartışılması ile yeni fikirlerin doğmasına yardımcı olurlar. Gelişime açık kişilik tipine sahip olan etik liderler için astlarıyla dürüst ve doğru ilişkilere değer vermek önemlidir (Brown ve diğerleri 2005). Bireyler bilgi paylaştığında örgüt içerisinde kişilerarası güvenin arttığı ve kişilerarası yardımlaşma gibi olumlu çalışan davranışlarının desteklediği iddia edilmiştir (Brown ve diğerleri 2005). Etik liderlerin okulu yönetirken çalışanlarıyla etik ilkeler çerçevesinde sağlıklı iletişim kurması okul içerisinde çalışanlar arasında çatışmaların adaletli ve yapıcı tarzda çözümleneceğine, öğretmenlerin ve diğer çalışanların okulda yaratıcı ve farklı uygulamalarla özerk olup insiyatif kullanabilmelerine daha fazla olanak tanınacağı düşünülmektedir. Elde edilen bu bulgu Bono ve Judge 'ın (2004) ve Kalshoven, Hartog ve De Hoogh'un (2011) bulguları ile tutarlık gösterirken Mayer ve diğerleri, (2007), dışa dönüklük özelliklerinin etik liderliğin hiçbir alt boyutu ile ilişkili olmadığını saptadığı çalışmayla çelişmektedir. Mayer ve diğerleri, (2007), uyumluluk, sorumluluk ve duygusal dengenin etik iklim oluşturmak için en önemli üç lider özelliği olduğunu saptarken gelişime açıklık alt boyutu ile ilişkili olmadığını saptamıştır.

Önceki araştırmalar liderlerin uyumluluk düzeyleri ile etik liderlik arasındaki ilişki hakkında tutarsız sonuçlar elde etmişlerdir. Bu çalışmada elde edilen uyumluluk kişilik özelliğinin iletişimsel ve karar vermede etik davranışlarını olumlu yönde etkilemesi Brown ve diğerleri(2005) bulguları ile çelişmekteyken uyumluluk kişilik tipine sahip bir

liderin gerek karar alma süreçlerinde ve karşılaşılan olaylar sonucu ortaya konan davranışlarında, gerek hitap edilen kesimler ile iletişimde kendisini kabul ettirmesinde ve bu süreçleri etik bir anlayışla yürütmesi varsayımı Şentürk (2017) ve Walumbwa ve Schaubroeck'in (2009) çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Etik bir duruş sergilemek kimi kez bir liderin iş arkadaşları ve astları tarafından sevilmeyen bir taraf olmayı kabul etmesini gerektirir ve bu nedenle kişiliğin uyumluluk boyutu yüksek olan bir liderin etik yöneliminin bu durumlarda daha kolay tehlikeye girebileceği düşünülebilir. Bu lider için uyumluluğun avantajlı olduğunu düşünebilir, fakat kimi zaman liderin çalışanlarının çoğunun beğenmediği veya sonuçlarından memnun olmadığı kararlar alması liderin hayatını zorlaştırabilir Uyumluluğu yüksek olan liderler, sosyal ilişkilerin sürdürülmesiyle ilgilenirler. Ayrıca, astların ihtiyaçlarına da duyarlıdır. Uyumluluğun etik liderlikle pozitif olarak ilişkili olması beklenir (Kanungo, 2001). Uyumluluğu yüksek olan liderlerin sempatik ve hassas olmaları nedeniyle karar alma konusundaki astlarına haklı gerekçeler sağlamaları beklenmektedir. Uyumluluk ile etik liderlik arasındaki daha az güçlü ilişkilerin bir açıklaması, belki de kabul edilebilir kişilerin zaman zaman daha az ahlaki veya ilkeli olarak görülebileceği, başkalarını memnun etme isteğinin zaman zaman aşırı uyumlu olduğu veya çok fazla şey yaptığı anlamına gelebileceği olabilir (Graziano ve Eisenberg, 1997).

Etik liderler uygunsuz örgütsel eylem ve davranışlar hakkında karar verirken liderlik ettikleri kitleye karşı açık konuşur ve doğru olanı yapmanın önemini vurgulayıp sorumluluk çerçevesinde hareket ederler (Brown ve diğerleri, 2005: 120; Trevino ve diğerleri, 2003; De Hoogh ve Den Hartog, 2008). Sorumluluk özelliği yüksek olan liderler yüksek derecede ahlaki standartlara sahiptirler. Gerçeğe ve dürüstlüğe değer verir, görev ve sorumluluklara saygı gösterirler. Başarma çabası, dikkat, güvenilirlik, öz disiplin, titizlik, müzakere ve sebat gibi özellikler gösterirler (Costa ve McCrae, 1996). Ayrıca, sorumluluk kişilik tipine sahip liderler hedef ve detay odaklı olduklarından (Hogan, 2004), etik davranışları için net ilkeleri ve standartları astlarına iletme olasılıklarının daha fazla olduğu (Brown ve Trevino, 2006) düşünülmektedir. Sorumluluk kişilik özelliği yüksek olan bireylerin daha etik davrandıkları algısı (De Hoogh ve Den Hartog, 2008; Mayer ve diğerleri, 2009) tarafından da tesipt edilmiştir. Adalet ve adaletli bir şekilde davranmak ve karar vermek, etik liderlik davranışının önemli bir unsur olarak görülmektedir

Liderlerin uyumlu özellikler sergilemesi, gelişime açık olması, meraklı bir şekilde öğrenmeye meyilli olması, yaratıcı faaliyetlere destek vermesi ve gerektiği zaman esnek davranması kendisinin bir rol model olarak algılanmasının etik liderlik açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Judge ve diğerleri,(2002); Brown ve Trevino, (2006);Walumbwa ve Schaubroeck, (2009) ve De Hoogh ve Den Hartog, (2009) duygusal olarak dengeli olmayan bir bireyin etik lider olarak algılanmasının daha az muhtemel olduğunu, ve bu özelliklerin bir liderin etkili bir rol modeli olmasını zorlaştırdığını belirtmişlerdir. Lim ve Ployhart (2004), sürekli duygusal dengesizlik yaayan liderlerin takipçileri tarafından ilham verici ve teşvik edici olmadığını algıladıklarını belirtmiştir.

Bu ve bu alanda yapılan araştırma sonuçları göstermiştir ki örgütsel ortamlarda yöneticilerin değişik görev ve makamlara atanmalarında onların sahip oldukları kişilik özelliklerini saptamak ve buna uygun hareket etmek örgütün en üst düzeydeki yöneticisine yardımcı olacaktır. Milli Eğitim Bakanlığı örgüt yapısı içerisinde hiçbir pozisyona atama yaparken kişilik faktörünü dikkate almamaktadır. Bu nedenle bu görevlerde bulunan farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin iş ortamlarında çalışanlara karşı gösterdikleri davranış tipleri de farklılaşmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda çalışan okul yöneticileri arasında performansı ayırt edici herhangi bir maddi kıstas bulunmamakta, okul yöneticileri seçilirken yönetim alanında herhangi bir eğitim veya beceri zorunluluğu istenmemektedir. Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri göstereceği yönetim biçimini, uygulayacağı liderlik stilini belirleyecektir. Farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin uygun yönetim kademeleri ile eşleştirilmemesi sonucu örgüt etkililiği ile ilgili sorunların yaşanma olasılığı yüksektir. Bu nedenle toplum için önemi en üst düzeyde olan okulların başına etik değerlere, kendisini sürekli yenileyip geliştirebilecek yönetim becerilerine sahip yöneticilerin atanması oldukça önemlidir.

Okul yöneticilerinin kişilik tipleri ile liderlik becerileri arasındaki ilişkiyi araştırmak için daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Eğitim örgütlerinde etik davranış sergileyen yöneticileri seçmek ve geliştirmek, etik suistimalinin gittikçe arttığı toplumlarda hem kurumsal ve bireysel suistimallerin azaltılması hem liderlerin hem de örgütlerin itibarını zedeleyebileceği için önemlidir. Sonuç olarak, bu çalışma, sıfatlara dayalı kişilik özellikleri ile etik liderlik arasındaki ilişkileri test ederek bu alana katkıda bulunmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada yalnızca okul yöneticilerinin görüşleri kullanılmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda sadece yöneticilerle değil, öğretmenler, okul personeli ve öğrencilerle nitel araştırma ve karma araştırma yöntemleri kullanarak kapsamlı çalışmalar yapılabilir. Farklı yöntemlerle elde edilen veriler pratikte liderlik ve kişilik teorilerinin daha etkin kullanılmasına yol açacaktır.

KAYNAKÇA

- Anderson, C., Spataro, S.E. ve Flynn, F.J. (2008). Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*, 93, 702-710.
- Ateş, H. ve Oral, B. (2003). Kamu yönetiminde etik: kültürel temeller ve örgütsel ruhçuluk kuramı ekseninde bir analiz. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 55-71.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik. (5. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bacanlı, H., İlhan, T. ve Aslan, S. (2009). Beş faktör kuramına dayalı bir kişilik ölçeğinin geliştirilmesi: sıfatlara dayalı kişilik testi (SDKT). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 261-279.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., ve Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection & Assessment*, 9(1/2), 9-31.
- Barrick, M. R., ve Mount, M. K. (2005). Yes, personality matters: moving on to more important matters. *Human Performance*, 18(4), 359-372.
- Barrick, M., Parks, L., ve Mount, M. K. (2005). Self-monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance. *Personnel Psychology*, 58, 745-767.
- Basım, H. N., Çetin, F. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24 (63), 20-34
- Bolat, T., ve Seymen, O. (2003) Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde "dönüşümcü liderlik tarzı"nın etkileri üzerine bir değerlendirme. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 14 (45) 3-19.
- Bitlisli, F., Dinç, M., Çetinceli, E. ve Kaygısız, Ü. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ile akademik güdülenme ilişkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta meslek yüksekokulu öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 459-480.
- Bono, J. E., ve Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (97), 117-134.
- Brown, M. E., ve Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 595-616.
- Clegg, S. R., Kornberger, M., ve Pitsis, T. (2005). *Managing and Organizations: an introduction to theory and practice*. London: SAGE.
- Costa, P. T., Jr., ve McCrae, R. R. (1996). The NEO PI/FFI manual supplement. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., Jr., ve McCrae, R.R. (1992). Four ways Five Factors are basic, *Personality and Individual Differences*, 13 (6), 653-665.
- Cullen, J.B., Praveen, K.P., ve Bart, V. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46, 127-141.
- Çağlar, A., Yakut, Ö. ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1), 61-80.
- Çekmecelioglu, H. G. (2006). Örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi: bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 295-310.
- Çemberci, Y. (2003). *Examination of leadership behaviors and personality traits of educational administrators*. Unpublished Master's Thesis. Marmara University. Institute of Social Sciences, İstanbul.
- Çeribaş, E. (2007). *Yöneticilerin kişilik özelliklerinin iş etiğine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Daft, R.L. (2005). *The Leadership Experience* (Third Edition). Canada: Thomson South-Western College Publishing.
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D.N. ve Koopman, P.L. (2005). Linking the big five-factors of personality to charismatic and transactional leadership, perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839-865.
- De Hoogh, A. H. B., ve Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- Demirci, S. (2003). *Öğretmenlerde beş faktör kişilik özellikleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

- Demirkan, S. (2006). *Özel sektördeki yöneticilerin ve çalışanların bağlanma stilleri, kontrol odağı, iş doyumu ve beş faktör kişilik özelliklerinin araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dinç, Ö. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta.
- Erkuş, A. ve Tabak, A. (2010). Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 213-242.
- Eysenck, M. W. (2005). Cognitive approaches to trait anxiety. *Advances in Personality Psychology*. In Elias A., Hampson S.E., Raad B. D. (Ed). Newyork: Psychology Press, Taylor and Francis Group.
- Graham, L.N. (2009). *Is employee personality more important than perceived leadership for the development of burnout and efficacy*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Utrecht Üniversitesi, Utrecht.
- Graziano, W. G. ve Eisenberg, N. (1997). 'Agreeableness: A Dimension of Personality', in R. Hogan, J. A. Johnson, S. Ve Briggs, R. (ed.). *Handbook of personality psychology*. NewYork: Academic Press.
- Greenberg, J., ve Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations: managing the human side of work* (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Hammond, M.S. (2001). The use of the five factor model of personality as a therapeutic tool in career counselling. *Journal of Career Development*, 27(3), 153-165.
- Hellriegel, D., ve Slocum, J.W. (2008). *Organizational Behavior*. (Thirteenth Edition). Mason: South-Western, Cengage Learning.
- Hogan, R. (2004). *Personality psychology for researchers*. New Jersey: Erlbaum.
- Hurtz G. M, ve Donovan, J.J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869–879.
- İskele, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Judge, T. A., ve Bono, J.E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Judge, T. A., Heller, D. ve Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Judge, T.A., Higgins, C.A., Thoresen, C.J. ve Barrick, M.R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621–653.
- Judge, T. A., J. E. Bono, R. Ilies ve Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., ve De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349–366.
- Kalshoven, K., ve Den Hartog, D.N. (2009). Ethical leader behavior and leader effectiveness: The role of prototypicality and trust. *International Journal of Leadership Studies*, 5, 102-119.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N. ve De Hoogh, A.H.B. (2012). Ethical leadership at work questionnaire (elw): development and validation of a multidimensional measure. *Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kanungo, R. N.(2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257-265.
- Kaşlı, M. (2009). *Otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kentsu, J. (2007). *Okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin örgütsel etik üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lim, B.C., ve Ployhart, R.E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology* 89, 610-621.
- Lounsbury, J.W., Loveland, J.M., E. D. Sundstrom, L. W. Gibson, A. W. Drost ve Hamrick, F.L. (2003). An investigation of personality traits in relation to career satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 11 (3), 287-307.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M.ve. Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, 1-13.
- Mayer, D.M., Nishii, L., Schneider, B. ve Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences, *Personnel Psychology* 60, 929-963.
- Matthews, G., Deary I. J., Whiteman M.C. (2009). *Personality traits*. Newyork: Cambridge University Press
- McCrae, R. R., ve P. T. Costa Jr. (1997). "Personality trait structure as a human universal." *American psychologist* 52.(5), 509-516.
- McCrae, R. R. ve Costa, P. T. Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.

- McCrae, R.R. ve Costa, P.T.(2006). *Personality in adulthood, a five-factor theory perspective*. (Second Edition) New York: Guilford Press.
- Merdan, E. (2013). Beş faktör kişilik kuramı ile iş değerleri ilişkisinin incelenmesi: bankacılık sektöründe bir araştırma, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 4(7), 140-159.
- Ötken, A., Cencki, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *Öneri Dergisi*. 10 (39) 41-51.
- Özkalp, E. (2014). *Davranış bilimlerine giriş* (9. baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Palmer, D.E. (2009). Business leadership: Three levels of ethical analysis. *Journal of Business Ethics*, 88, 525–536.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., ve Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 259–278.
- Raja, U. (2004). The relationship of the big five personality dimensions to personal and organizational outcomes. answering the questions who? and when? Concordia University Libraries.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the european community. *Journal Of Applied Psychology*, 82(1), 30-43.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2008). *Essentials of organizational behavior*. (9th. Edition) USA: Pearson International Edition.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2011). Kurumdan uygulamaya beş faktör kişilik modeli ve beş faktör kişilik envanteri (5FKE). İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Şentürk, F.K. (2017). Etik liderliğin belirleyicileri olarak kişilik, örgüt kültürü ve dini yönelim: antalya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Journal of Travel and Hospitality Management*, 14 (3), 186-206.
- Tekin, Ö.A., Turan, S.N., Özmen, M., Turhan, A. ve Kökçü, A. (2012). Beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler: Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama. *Journal of Yasar University*, 27(7), 4611-4641.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and directions for future research. *Journal of Management*, 33, 261–289.
- Tjsovold, D. Ve Van Knippenberg, B. (Ed). (2009). Ethical leadership: The positive and responsible use of power. In: *Power and interdependence in organizations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tomrukçu, B., 2008, “Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile İş Değerleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Uğurlu, C.T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. Yayınlanmamış doktora tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Üngüren, E. (2011). *Psikobiyolojik kişilik kuramı ekseninde yöneticilerin kişilik özellikleri, karar verme stilleri ve örgütsel sonuçlara yansımaları*. Yayınlanmamış doktora tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yakut, Ö. (2006). *Eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, H. (2003). *Empati ile beş faktör kişilik modeli arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2010). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (7. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler: ankara'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Walumbwa, F.O. ve Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology American Psychological Association*, 94 (5), 1275–1286.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., ve Agle, B. (2005). “Somebody I look up to”: Ethical role models in organizations. *Organizational Dynamics*, 34, 313–330.
- Zhu, W., May, D. R., ve Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (1), 16-26.
- Zhu, W. (2008). The effect of leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership Review*, 8 (2), 62-73.

EXTENDED ABSTRACT

1. Introduction

Personality can be defined as consistent behavior patterns and intrapersonal processes that involve the fixed characteristics and behavioral patterns that determine the individual's harmony with the environment. Every person has talents, beliefs, behaviors, feelings and personal characteristics that make him valuable and unique. Any activity we carry out in our lives is actually the result of our direct personality. In the development of personality traits, environmental factors such as learning experience, culture and hereditary factors are effective. In the past decade, studies have been revived about the role that personality traits play in the emergence and effectiveness of leadership. Much of this renewed interest can be attributed to the improvement of the conceptualization and measurement of personality, in particular the development of a personality-based personality model. Although there are many factors affecting the leadership behaviors of school principals, one of the most important ones is thought to have personality traits. The extent to which personality has been effective on leadership styles has always been secondarily. In the last decade, there has been a growing interest in the ethical and unethical behavior of leaders in both the mass media and the academic community. It is a fact that ethical leadership is systematically explored with a descriptive and predictive social scientific perspective. For this reason, it has been tried to contribute to the understanding of the premises of ethical leadership by investigating the relationship between the principals' personality traits and ethical leadership. It is thought that this study will contribute to the literature because there is a limited number of studies investigating the relationship between ethical leadership and personality traits. The purpose of this research is to measure the effects of adjectives-based personality types on ethical leadership performance. In the light of the purpose of this study, the sub-dimensions (Neuroticism, extraversion, agreeableness, openness to experience, conscientiousness) of adjective based personality traits will be answered in a meaningful way if school administrators explain the sub-dimensions of ethical leadership.

2. Method

This research is a relational survey model and the relationship between the personality traits and ethical leadership performances of the secondary school administrators is investigated. In the selection of the study group, the maximum diversity method was chosen from purposive sampling methods. The sample of the study consisted of 113 school administrators in Bursa. The data collection tool consists of three parts. In the first, Personal Information Form was used to determine the gender, seniority, education level and school types of school administrators. In the second part, Ethical Leadership Scale, which was developed by Yılmaz (2006) to measure the ethical leadership performances of school administrators was used. The form has 44 5-point Likert type items with four sub-dimensions (communicative ethic, climatic ethics, ethical ethics, behavioral ethics). In this study, the total reliability coefficient of the scale was found to be $\alpha = .92$. The reliability coefficients calculated within the four sub-dimensions; communicative ethics, $\alpha = .91$; climatic ethics $\alpha = .90$; ethics in decision making, $\alpha = .81$ and behavioral ethics sub-dimension $\alpha = .79$ was found. The third part of the data collection tool was the scale which was developed by Bacanlı et. al., (2009) to determine the personality characteristics of the sample. In the question pool of the scale, there is a 40-person capacity to measure the personality perceptions of school administrators. The test is a scale of seven-grade semantic differences consisting of forty opposing adjectives. As a result of the analysis, it was seen that the five factors explained 72,369% of the variance based on the adjective personality test (extraversion: 49,893%; agreeableness: 16,054%; conscientiousness: 5,40%; neuroticism: 4,634%; openness to change: 3,133%). The Cronbach's alpha value obtained as a result of the analysis was found as 0,910. Linear regression analysis was used for the data analysis. The significance level was accepted as 0.05.

3. Findings, Discussion and Results

It is very important that any work to be carried out within the organization in order to achieve success of the organization must be in harmony with the personality characteristics of the individual who will do the work. Considering that the school administrators have duties and responsibilities such as ensuring the coordination of all units of the organization, directing them towards the organizational goals, and improving the organization's relations with the environment. It is very difficult for the school administrators to lead only the employees with the formal authority given to them, so the personality traits of the managers are becoming more important. Selecting and developing managers who exhibit ethical behavior in the workplace is important in societies where ethical abuse is increasing. Ethical behavior is important because both financial loss and financial mismanagement can damage the reputation of both leaders and organizations. Data obtained from different methods will lead to more effective use of leadership and personality theories in practice. Identifying the personality traits of the managers in their appointment to different positions will help the highest effectiveness for the organizations. The Ministry of National Education does not consider the personality factor when assigning a position within the organizational structure. For this reason, the behavior types of the individuals who have

different personality traits in these positions show different behaviors towards the employees in the work environment. There is no objective criterion that distinguishes performance among school administrators working in the institutions affiliated to the Ministry of National Education. The personality traits of the school administrators will determine the form of management and the leadership style that they implement. It is highly probable that problems with organization effectiveness will be experienced as a result of not matching individuals with different personality traits with appropriate management levels. For this reason, it is very important to appoint the managers who have the management skills to be able to renew and develop themselves to the ethical values per the schools which have the right personal traits and management skills to be able to renew and develop themselves to the ethical values per the schools which have the highest importance of the study. Further research is needed to investigate the relationship between ethical leadership and leaders' personalities. In conclusion, this study tries to contribute to this field by testing the relationship between adjectives based personality traits and ethical leadership. In this research, only the opinions of the school administrators were used. Further studies can be conducted not only with managers but also with teachers, school staff and students by using qualitative research and mixed research methods.