

# Okul M¼d¼rlerinin Niteliklerine İlişkin Olarak Öğretmenlerin Oluşturdukları Bilişsel Kurgular: Fenomonolojik Bir Çöz¼mleme

## Teachers' Cognitive Fictions of Elementary School Principals' Qualifications: A Phenomenological Analysis

Engin KARADAĞ\*  
Osmangazi Üniversitesi

### Öz

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okulu m¼d¼rlerinin niteliklerine ilişkin olarak öğretmenlerin oluşturdukları bilişsel kurguları analiz etmektir. Çalışma, nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik desene uygun olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, İstanbul İli Ataşehir İlçesi'nde çalışan ve değişik demografik özelliklere sahip 20 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışma verileri, yapılandırılmış görüşme tekniği olan 'repertory grid' tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Bulgular, öğretmenlerin okul m¼d¼rü niteliklerini temsil eden 197 adet geçerli kurguları olduğunu, bu kurguların sınıflandırıldığı toplam 12 adet bilişsel kurgu grubunun bulunduğunu göstermektedir. Kurgu gruplarından başat olanlar iletişim becerisi, sosyallik ve dür¼stlük olarak sıralanmaktadır.

*Anahtar Sözc¼kler:* Okul m¼d¼rü nitelikleri, bilişsel kurgu, eğitim yönetimi.

### Abstract

The aim of this study was to find teachers' cognitive fictions of elementary school principals' managerial qualities. This study was planned as a phenomenological research. The sample group consisted of 20 teachers having different demographic qualifications in Istanbul/Ataşehir. Data were collected by the technique of 'repertory grid' which is a constructed interview method. Findings showed that there were 197 valid fictions expressed by teachers and these consisted of 12 main fiction categories. Dominant fictions of teachers were ordered as communication, social relation and trust.

*Keywords:* Qualification of school principal, cognitive fiction, education administration

### Summary

#### Purpose

The focus of this study was to define the ideal descriptions of school principals by collecting the opinions of the primary school teachers. Teachers cognitively form their cognitive perceptions related to principles as both individual and a social group. In this study, components of the teacher's fictions were analyzed and primary school teachers' cognitive-fictional perceptions about qualities for ideal school principal were articulated.

\* Yard. Doç. Dr., Engin KARADAĞ, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İlköğretim Bölümü, Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı, Eskişehir/Türkiye, e-psota: enginkaradag@ogu.edu.tr

### *Method*

This study was planned as a phenomenological inquiry. The sample group consisted of 20 teachers having different demographic qualifications in Istanbul/Ataşehir. Data were collected by technique of 'repertory grid' via a constructed interview method.

### *Results*

Primary school teachers have produced 197 valid positive cognitive fictions about the qualifications of the school principals. The ten most dominant cognitive fictions of the teachers were (1) politeness ( $\eta=11$ , %5.5), (2) equity/equitable/impartial ( $\eta=9$ , %4.5), (3) truthful ( $\eta=9$ , %4.5), (4) tender/compassionate ( $\eta=7$ , %3.5), (5) reformist/advocate of change. ( $\eta=6$ , %3.0), (6) to keep one's word ( $\eta=5$ , %2.5), (7) genial/cheerful ( $\eta=5$ , %2.5), (8) honest ( $\eta=4$ , %2.0), (9) punctual ( $\eta=4$ , %2.0), (10) industriousness ( $\eta=4$ , %2.0).

The valid positive cognitive fictions produced by primary school teachers ( $n=197$ ) related to qualifications of school principals were divided into 12 groups. Under these 12 groups of cognitive fictions, some teachers expressed the same cognitive fictions more than once and they were accepted as only one time. The most frequently mentioned cognitive fictions produced by the majority of the teachers were communication ( $\eta=19$ , %14.8), sociality ( $\eta=14$ , %10.9) and honesty ( $\eta=12$ , %16.0). The least were diligence ( $\eta=5$ , %3.9), problem-solvent ( $\eta=6$ , %4.7) and innovation ( $\eta=7$ , %5.5).

The first three basic fiction groups were (1) communication ( $\eta=4$ , %20.0), (2) rational-structure oriented ( $\eta=4$ , %20.0) and (3) honesty ( $\eta=3$ , %15.0). However, wisdom, sincerity, reformism, hereditarianism, facilitator, loyalty to values, punctuality, reliability, supportive and tolerance were not consisted by teachers as a cognitive fiction. In addition to this, according to the total relativities, significant level of every fiction group were the first three dominant cognitive fictions, communication ( $tot.=3508$ ), (2) rational-structure oriented ( $tot.=2681$ ) and honesty ( $tot.=2664$ ). However, the least were (1) being rational-structure oriented ( $X=206.2$ ), (2) diligence ( $X=197.2$ ) and honesty ( $X=190.3$ ).

### *Discussion and Conclusion*

At the end of the study, 197 cognitive fictions were defined for school principals according to the descriptions of the primary school teachers. Being politeness, equitable, truthful and tender were pointed out rather frequently. Qualifications of the principals in this study were fictionalized as competence of communication, at the same time as tender or as equitable, etc. In this situation, qualifications of school principals could not be explained with only cognitive fictions. The reason of this multi-dimensional situation is that while cognitive fictions consist in the mind of individuals, information coming from exterior world was combined with information existed in the minds of individuals. As such, new information affects and changes phenomena of individuals' mind existed (Glass & Holyoak, 1986, s.19).

In this study, the 12 fiction groups were represented as ranging from communication skills to sociality and values and from honesty to leadership. In general, cognitive fictions consisted of being dominant to weak in communication, honesty and sociality, rational-structure oriented, diligence and honesty. Standards of services, the precedence of choice, and the attitudes of principals and the cultural values were taken as references which could have been the source of this necessity.

In this study, three cognitive fiction groups were defined which were (i) communication, (ii) rational-structure oriented and (iii) leadership. Within this scope, the mythology of defining cognitive fictions can be a suggestion for stakeholders of educational organizations in order to examine their multiple attitudes and philosophies. In addition this, students' cognitive fictions for their teachers in the process of management can be analyzed. At this juncture, a study of 'repertory grid', a qualitative research method, can help us define leadership and educational management qualities.

## Giriş

Nitelik kavramı, yetenek, yeterlik, etkililik ya da yetkinlik olarak da ifade edilmektedir. İngilizce '*efficacy*' kavramının Türkçedeki karşılığı olarak ifade edilen yeterlilik, etkililik ve yetkinlik kavramları üzerine tam bir uyuşma sağlanamamıştır (Baloğlu & Karadağ, 2008). Yetenek kavramının bilgi ve beceriyi dışarıda bırakması; etkililik, etkinlik, yeterlik ve yetkinlik kavramları üzerinde halen tartışmalar sürmekle birlikte, çalışmada bu kavramların birleşimi olarak, *nitelik* ifadesinin kullanımı tercih edilmiştir.

Nitelik; bilgi, beceri ve yetenekler bütününe ifade etmekte, iş yaşamında ise, *bir işin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesinde gerekli olan özellikler bütünü*, şeklinde görülmektedir. Bu bağlamda 'yönetici nitelikleri' ve 'liderlik' kavramları en fazla araştırma yapılan ve yazı yazılan sosyal bilimler konularını oluşturmaktadır (Messick, 2004; 11). Klopff, Schelden ve Brennan (1982) tarafından yapılan araştırmada, iyi bir yöneticide bulunması gereken nitelikler, çalışanlar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir: (i) bilgi ve sanat dünyasını bütünleştirebilme; (ii) başkalarına eşit ilgi gösterme davranışı; (iii) girişimcilik ve meraklılık; (iv) kendi ihtiyaçlarını tanıyıp başkalarinkinden ayırt edebilme; (v) aklını ve yargılamayı kullanabilme; (vi) ikna yoluyla başkalarının üretkenliğini artırabilme; (vii) insanlarla açık ve dürüst bir ilişki kurabilme; (viii) başkalarına kendilerini sınayabilecekleri bir çevre oluşturabilme.

Şahin'e (2000) göre, okul yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler ise şunlardır: (i) demokratik kişilik; (ii) saygılı; (iii) adil; (iv) aday öğretmenleri işbasında yetiştirme; (v) anadilini doğru ve güzel kullanma. Açıkalın (1997) ise okul yöneticisinin niteliklerini: (i) kapsamlı insan bilgisine ulaşmış; (ii) etkili bir iletişim becerilerine sahip; (iii) liderlik özellikleri baskın; (iv) anadilini doğru ve güzel kullanabilen; (v) felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş; (vi) yabancı dil bilen; (vii) iletişim teknolojisine hâkim; (viii) beden ve ruh yönünden sağlıklı ve (ix) eğitime inanmış olmak üzere sıralamıştır.

Nitelik kavramına ilişkin bir kısım araştırmada da görüldüğü üzere ortak bir bakış açısının zor olmasına karşın, ortak noktanın eğitim yöneticisinde görülmek istenilen nitelikleri içeren kavramlardan oluştuğu söylenebilir. Ancak bu araştırmalara rağmen, insan doğasını ve davranışlarını yönlendiren duygu dünyasının anlaşılmasına yönelik çabalar, yönetim biliminde daha derin bir iç görü sağlamaya çalışmaktadır. Bu çabalar, özellikle eğitim gibi öznesi insan olan, değerler eksenli örgütlerin yönetimle ilgili sorunlarını saptamada ve yönetici niteliklerini geliştirmede katkı yapabilmektedir.

Teorik bilgilerden oluşan birtakım yöneticilik donanımlarının niçin her yönetim çevresinde benzer sonuçlar vermediği ya da örgütü ortak amaçlara taşıyamadığı bu noktada merak ve araştırma konusu olmuştur (Summak & Özgan, 2007). Eğitim yönetimi ve liderlik konulu araştırmalarda, bireyin iç dünyasına yönelme eğilimi giderek önem kazanmaktadır. Genelde, liderliğin ve yöneticiliğin duygusal ve sosyal nitelik bağlamında ele alındığı bu tür çalışmalarda rasyonel düşünce ve mantıksal süreçler tek başına yetersiz kaldığından, lideri-yöneticiyi hangi insani ve duygusal salınımın başarıya götürdüğünü anlama çabaları daha büyük bir önem kazanmaktadır. Bu tip araştırmalarla ele alınan, bireyin iç dünyası olarak nitelendirilen ve insanın nasıl düşündüğünü açıklamaya çalışan birçok teori bulunmakla birlikte, bu çalışmada, Kelly (1955) tarafından geliştirilen *Kişisel Yapı Teorisi* [Personal Construction Theory] esas alınmıştır.

Kişisel Yapı Teorisi'nin temel noktası *bilişsel yapı*dır. Bilişsel yapı, öğrenme ve hatırlama süreçlerinde önemli bir bölümü oluşturmaktadır. Teori ise bu kapsamda yoğunlaşarak, yeni edinilen bilginin kaynaştığı genel çerçeveyi ve bilgiler arası ilintilerin nasıl gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Birey, yeni bir bilgiyi ancak, o konuyla ilintili ve önceden kazanılmış bilgi varsa anlayabilmektedir. Çünkü eski bilgi, birey için bir başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Driscoll, 1993; 113). Davidson (1977) bilişsel yapıyı, bireyin mesajları ayırmada kullandığı, birbiriyle bağlantılı kategoriler (s.275) olarak tanımlamaktadır. Teoriye göre bilişsellik, bireyin dünyayı olgusal olarak temsil etme veya yorumlama biçiminin genel bir yapısı olarak ifade edilmektedir. Bilişsellik bireyin etkileşimi yoluyla şekillenip, bölük pörçük bir halde de olsa ya da bilinçaltında

fark edilse bile bir görüş ve bir realiteye karşı bir tavır alış olarak ifade edilmektedir. Kelly (1955) ayrıca, bireyin deneyimlerini, kendi cümleleri ile ifadelendirmesi ve tanımlaması üzerinde durmuştur. Buna göre, bireylerin dünyasını oluşturan deneyimlerin boyutlarını ve olgularını ifadelendirmek için çeşitli kurgular kullandıklarını ifade etmektedir. Bunlar; duygu, düşünce ve benzeri durumlardır. Birey tarafından oluşturulan bu kurgular, birey tarafından iyi-kötü, güzel-çirkin, yeterli-yetersiz gibi iki uç noktadaki sıfatlar ile tanımlanmaktadır. Böylece bireyler, kendi dünyalarını nasıl anlamlandırdıkları ve resmettiklerini ortaya çıkarmakta ve her bireyin yaşamındaki önemli olayları yorumlamak için düzenli olarak kullandığı bireysel kurguların temsil edici bir örneği bulunmaktadır. Yine teoriye göre her birey, olayların kendine uygun olmasını arzu etmekte ve böylece karakteristik olarak özgün bir kurgu sistemi geliştirmektedir.

Yönetici davranışları, öğretmenlerin yönetici niteliklerine ilişkin bilişsel yapılarının şekillenmesini sağlayan en önemli etmendir. Bu çalışmanın odak noktasını, öğretmenlerin hem bireysel hem de grup olarak çalışma yaşamlarında karşılaştıkları ideal okul müdürü niteliklerini bilişsel olarak nasıl oluşturdukları ve bu bilinçlerinin ardında nelerin yattığının saptanması oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışmada, “İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürü nitelikleri konusundaki bilişsel kurguları nedir?” sorusunun cevabı aranmıştır.

### Yöntem

#### *Araştırmanın Deseni*

İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürü niteliklerine ilişkin oluşturdukları bilişsel kurgularının saptanmasının amaçlandığı bu çalışma için sosyal yaşamı ve insanla ilgili problemleri kendine özgü metotlarla sorgulayarak, anlamlandırma süreci olarak ifade edilmesini içeren nitel araştırma deseni benimsenerek, çalışma bu yöntem çerçevesinde yapılandırılmıştır (Creswell, 1998; 9). Çünkü nitel araştırma, araştırmacıların araştıracakları konu veya konuları doğal ortamlarında inceledikleri, araştırılan konunun olgusunu anlamlandırdıkları ve yorumladıkları bir araştırma yöntemidir (Denzin, 2005; 503).

Sosyal bilimler alanlarında kullanılan nitel araştırma desenleri, ilke ve yaklaşımlardan etkilendikleri için farklı yaklaşım ve gelenekleri yansıtan desenlere rastlanmasına (Mayring, 2000; Verma & Mallinck, 1999) karşın, çalışmada nitel araştırma desenlerinden *fenomonolojik* [olgu bilim] desen kullanılmıştır. Özellikle bireylerin zihin yapılarında gizil olarak saklanan olguları ortaya koyan fenomenolojik çalışmalar, örgütlerde gerçek durumun yaygın olandan, sıra dışına ve genelden özele doğru bir yapıya sahip olduğu görüşüne dayanmaktadır (Maanen, 1989). Fenomonolojik çalışmalarda en önemli düşünce, tek tek bireylerin bakış açılarından bakarak onların bireysel anlam yapılarını ve niyetlerini anlamaya çalışmaktır. Böylece fenomenoloji, sosyal bilimlerde daha çok bireyin iç dünyasına, onların bilinç yapılarına yönelmektedir (Mayring, 2000; 93).

#### *Çalışma Grubu*

Çalışmada, nitel araştırmalarla özdeşleşmiş olan *amaçlı örnekleme* yöntemlerinden *ölçüt örnekleme* tekniği kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme bir durumun, araştırmacının derinlemesine inceleme için belirli örnek olay türleri belirlemek istediğinde kullanılır (Neuman, 2007; 322). Bu çalışmanın özelliklerinden kaynaklanan nedenler, ölçüt örnekleme tekniğinin kullanılmasını gerektirmiştir. Ölçüt örnekleme tekniğinin temelini oluşturan ölçütü; ‘mesleki yaşamları boyunca üçü ideal, üçü de ideal olmayan niteliklere sahip olarak ifade edilen okul müdürleri ile çalışmak’ oluşturmuştur. Çalışma grubu, çalışma öncesinde bu ölçütlere uyan ilköğretim okulu öğretmenleri ile ön görüşmeler yapılarak oluşturulmuştur. Bu ön görüşmeler neticesinde çalışma grubu söz konusu niteliklere sahip altı okul müdürüyle görev yapmış 20 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmuştur. Çalışmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin 8’i (%40) erkek, 12’si (%60) kadındır. Branş bakımından 7’si (%35) sınıf öğretmeni, 5’i (%25) matematik/fen dersi öğretmeni; 3’ü (%15) Türkçe/İngilizce dersi öğretmeni, 3’ü (%30) sosyal Bilgiler dersi öğretmeni, 2’si (%10) ise güzel sanatlar/beden eğitimi dersi öğretmenidir. Katılımcı öğretmenlerin yaş ortalaması 34, mesleki kıdem ortalamaları ise 9’dur.

### İşlem

Araştırma (i) fenomenin [olgu] tanımlanması, (ii) veri toplama aracının oluşturulması, (iii) verilerin toplanması, (iv) verilerin analizi, (v) geçerlik ve güvenilirliğin sağlanması ve (vi) bulguların yorumlandırılması olmak üzere altı temel aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalara ilişkin ayrıntılar aşağıda sunulmuştur.

*Fenomenin tanımlanması:* Çalışmanın ilk aşamasını olgunun tanımlanması oluşturmuştur. Çalışma kapsamında incelenen olgunun –ideal müdür nitelikleri– önemli ya da özsel yönlerini sınıflandırmak ve karşılaştırabilmek için kavramsal araçlar oluşturulmuştur. Bu aşama, elde edilen verilerdeki geniş detaylar ve karmaşıklıktan amaç doğrultusunda önemli olan yönlere soyutlama yapma sürecini içermektedir. Bu nedenle bu aşamada, olgunun tanımlanması yapılmıştır.

*Veri toplama aracının hazırlanması:* Çalışmanın bu aşamasında veri toplama aracı hazırlanmıştır. Bu araştırmada veriler üçlü ‘*repertory grid tekniği*’ (Adams-Webber, 1994; Melrose & Shapiro, 1999) kullanılarak elde edilmiştir. ‘Repertory grid tekniği’, Kelly (1955) tarafından temellendirilmiştir. Kelly (1955) bireyin bilişsel kurgu sisteminin nasıl çalıştığını belirlemek ve bu kurgular ile bireyin deneyimleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla geliştirdiği ve literatürde ‘repertory grid’ olarak bilinen bu tekniğin temelini yapılandırılmış görüşme tekniğine dayandırmaktadır. Bu teknikte araştırmacı, katılımcıya tanıdığı insanları düşünmesini ve o kişileri tanımlayan sözcükleri bulmasını istemekte, bu da araştırmacıya ana bilişsel kurguları sağlamaktadır. Bu ana bilişsel kurgular daha sonra bir çizelge üzerine yerleştirilmekte ve katılımcının, diğer insanlara ilişkin değerlendirmeleri de bu çizelge üzerine not edilmektedir. Bu yolla araştırmacı, belirli bilişsel kurguların nasıl kümелendiğini görerek, bireyin belirgin bir dünyayı anlamlandırma yolu olup olmadığını belirleyebilmektedir. Bu durum araştırmacıya ön kavramların etkisini en az seviyeye indirme olanağı da sağlamaktadır (Melrose & Shapiro, 1999; Morrison, 1990; White, 1996). Bu doğrultuda, çalışmanın bu aşamasında Tablo 1’de örneği görülen bir ‘repertory grid’ formu oluşturulmuştur.

Tablo 1.

### Çalışmada Kullanılan ‘Repertory Grid’ Formu Örneği

Okul Müdürleri						Bilişsel Kurgular	
İdeal		İdeal Olmayan					
Erol	Onur	Ayşe	Burak	Aydın	Tuğba	İdeal Nitelik	İdeal Olmayan Nitelik
Δ	Δ			Δ	-	-	
	Δ		Δ		Δ	-	-

- Her üçlüdeki iki yöneticinin ortak yönünü üçüncüsünden farklı olacak bir biçimde düşünün.
- Cevaplarınızı iki kelime veya iki cümle parçası veya iki tanımlama biçiminde tire (-) ile ayırmış olarak yazın.
- İki yöneticinin benzer olduğu şekil, benzerlik kutbu (ideal) olarak isimlendirilmiştir.
- İki yöneticinin üçüncü yöneticiden farklı olma durumu da karşılık kutbu (ideal olmayan) olarak isimlendirilmiştir.

*Verilerin toplanması:* Veri toplama aracının hazırlanması aşamasının devamında, çalışma grubunda yer alan ilköğretim okulu öğretmenlerine bu formlar şahsen uygulanmıştır. Her bir öğretmenden şimdiye kadarki çalışma hayatında, birlikte çalıştıkları ve ideal niteliklere sahip olarak değerlendirdikleri üç okul müdürü ve aynı şekilde ideal niteliklere en az sahip olarak değerlendirdikleri üç okul müdürünü düşünmeleri istenmiştir. Daha sonra katılımcıların belirledikleri okul müdürlerini kod isimler kullanarak formda kendilerine ayrılan yerlere yerleştirmeleri sağlanmıştır. Üçlü ‘*repertory grid*’ prosedürünü kullanarak her bir öğretmenin, formun her satırında önceden rasgele belirlenmiş kutucuklara karşılık gelen altı okul müdüründen üçü üzerinde odaklanmaları istenmiştir. Sonra öğretmenlere, “Sizce bu üç kişiden işaretlenen iki kişinin en öne çıkan ve onları üçüncü kişiden ayırt eden, yöneticilikle ilgili ortak niteliği (fiziki özellikler hariç) nedir?” sorusuna yanıt vermeleri istenmiştir. Böylece bu süreçte her öğretmenden, kelimeler veya sıfatlar yapılarından oluşan 10 adet iki boyutlu bilişsel kurgu elde edilmiştir. Devamında her

öğretmenin, bu ikili 10 bilişsel kurgunun olumlu olanlarını temel alarak, daha önceden belirlenen 6 okul müdürü 5 üzerinden (5 arzu edilen niteliğe en çok, 1 de en az sahip olmayı gösterecek şekilde) derecelendirmeleri istenmiştir. Bu işlemlere örnek olarak Esra öğretmen tarafından tamamlanmış bir form Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.

*Esra Öğretmene Ait Tamamlanmış Bir ‘Repertory Grid’ Formu Örneği*

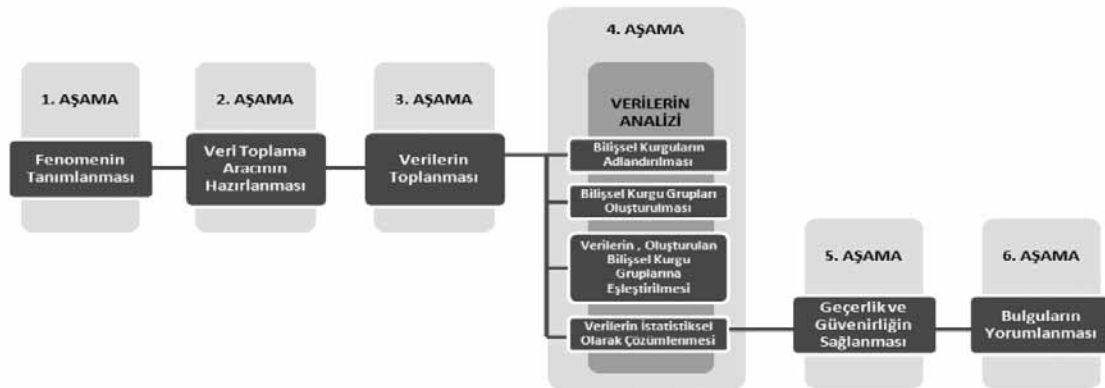
Okul Müdürleri						Bilişsel Kurgular	
İdeal		İdeal Olmayan					
<i>Erol</i>	<i>Onur</i>	<i>Ayşe</i>	<i>Burak</i>	<i>Aydın</i>	<i>Tuğba</i>	<i>İdeal Nitelik</i>	<i>İdeal Olmayan Nitelik</i>
5Δ	4Δ	5	2	1Δ	1	- Açık sözlü	- Sinsi
4	5Δ	5	1Δ	2	2Δ	- Sevecen	- Sevecen değil
5Δ	5Δ	5	1	1Δ	2	- Adaletli	- Adaletli değil

*Verilerin analizi:* Çalışmada ‘repertory grid’ formu aracılığıyla elde edilen veriler dikkate alınarak bütünle ilgili bir genel anlama ulaşılmıştır. Verilerle elde edilen genel kanı, bilişsel kurgu gruplarının oluşturulması için çok önemlidir. Çünkü bilişsel kurgu gruplarının oluşturulması çok fazla biçimleştirilme yerine tekil olaylar bazında içeriklere dayandırılmıştır. Veri analizi sürecinin ilk aşamasını (i) *bilişsel kurguların adlandırılması aşaması* oluşturmuştur. Bu aşamada öğretmenlere uygulanan formlardan toplam 200 olumlu bilişsel kurgu –araştırmanın amacının ideal okul müdürü nitelikleri olması nedeniyle olumsuz kurgular analiz dışı bırakılmıştır– elde edilmiştir. Bu formlardan elde edilen bilişsel kurgularda, olgunun doğası gereği benzerlikler, aynılıklar ve içeriksel eşitlikler saptanmıştır. Bu aşamada, her öğretmenin formda dile getirdiği bilişsel kurgulardaki benzerlikler ve ortak özellikler bakımından analiz edilmiştir. Veri analizi sürecinin ikinci aşamasını (ii) *bilişsel kurgu gruplarının oluşturulması aşaması* oluşturmuştur. Bu noktada, elde edilen bilişsel kurgulardan yola çıkarak verileri, genel düzeyde açıklayabilen ve kurguları belirli kategoriler altında toplayabilen grupların bulunmasını gerektirmektedir. Bu aşamada elde edilen bireysel bilişsel kurgulardan yola çıkılarak, bu bilişsel kurguların, okul müdürü nitelikleri sahip oldukları ortak özellikleri bakımından gruplara ayrılmıştır. Böylece araştırmanın amacına ilişkin bulguların ana hatlarını oluşturan bilişsel kurgu grupları elde edilmiştir. Bu gruplama, elde edilen metinlerden çıkarımlar yapılabilmesini ve betimlemeler ile yorumlar arasındaki bağın sürekliliğini sağlamaktadır. Bu aşamanın devamı niteliğindeki üçüncü aşamada (iii) *verilerin, oluşturulan bilişsel kurgu gruplarına eşleştirilmesi* ile sürece devam edilmiştir. Bu aşama, elde edilen bilişsel kurgularının, bilişsel kurgu grupları altına yerleştirilmesi olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla verilerin grup içi analizini yapmak için orijinal bilişsel kurgular, oluşturulan bilişsel kurgu gruplarına dağıtılmıştır. Bu aşamada olumlu bilişsel kurgular, açıkta hiç kurgu kalmayacak biçimde gruplandırılmıştır. Yeni bir bilişsel kurgu grubu oluşturmak için en az 3 öğretmenin aynı veya eşit anlamlı bilişsel kurguyu ifadelendirmiş olması şartı aranmıştır. Veri analizi sürecinin son aşaması olan dördüncü aşama (iv) *verilerin istatistiksel olarak çözümlenmesi* aşamasıdır. Araştırmada elde edilen her bilişsel kurguya, Gordon (1968)’un ‘ilk kurgu cevaplar daha sonra elde edilenlere göre daha öndedir’ varsayımı dikkate alınarak farklı bağıl değerleri uygulanmıştır. Bu aşamada her ağdaki elemanların ilk olumlu bilişsel kurguya göre katılımcılar tarafından yapılan orijinal sayısal değerlendirmeleri 10 ile, ikinciler 9 ile çarpılmıştır. Bu işleme 1 sayısı ile çarpılan onuncu bilişsel kurguya kadar devam edilmiştir. Daha sonra ise bu çıkan sonuçların toplamı yapılmıştır.

*Geçerlik ve güvenilirliğin sağlanması:* Çalışmanın iç geçerliğini sağlamak için yürütülmüş çalışmalar şunlardır: (i) Çalışmada elde edilen veriler, bulgular bölümünde sunulurken söz konusu duruma ilişkin bilgiler ortaya konulduktan sonra yorumlama yoluna gidilmiştir. (ii) Bulguların tutarlılığının sağlanması için grupları oluşturan bilişsel kurguların kendi aralarındaki

tutarlılığı, içsel homojenlik ve dışsal heterojenlik ölçütleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın *dış geçerliğini* sağlamak için yürütülmüş çalışmalar şunlardır: (i) Çalışmanın yöntem bölümünde, çalışmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracının oluşturulması, verilerin çözümlenmesi süreçlerindeki işlemlere ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Çalışmanın *iç güvenilirliğini* sağlamak için yürütülmüş çalışmalar şunlardır: (i) Veri analizinde elde edilen çözümlerinin sunumunda, bulguların tamamı yorum yapılmadan doğrudan verilmiştir. (ii) Veri analizi için teorik yapı temel alınarak grupların belirlenmesi sağlanmıştır. Ayrıca araştırmada geliştirilen on sekiz bilişsel kurgu gruplarının altında verilen bilişsel kurguların, söz konusu bilişsel kurgu gruplarını temsil edip etmediğini teyit etmek amacıyla *uzman görüşlerine* başvurulmuştur. Bu amaç doğrultusunda, eğitim yönetimi alanında iki öğretim üyesine bilisel kurguların ve kurgu gruplarının yer aldığı iki liste verilmiştir. Daha sonra uzmanlardan listede yer alan bilişsel kurguları, yine diğer listede yer alan kurgu gruplarına eşleştirmeleri istenmiştir. Daha sonra, bu iki uzmanın yaptığı eşleştirmeler araştırmacının kendi kurgu grupları ile karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmalar Miles ve Huberman'ın (1994) iç güvenilirlik hesaplama formülü aracılığıyla gerçekleştirilen hesaplamalarda, %91 ile %98 oranında uzlaşma sağlanmıştır. (iii) Veri analizi sürecinde kodlamaları araştırmacı haricinde başka araştırmacılar tarafından yapılarak karşılaştırılmıştır. Çalışmanın *dış güvenilirliğini* sağlamak için yürütülmüş çalışmalar şunlardır: (i) Benzer araştırma yapan araştırmacılara, çalışma desenlerini kurgularken yardımcı olabilmek amacıyla; çalışmada, üzerinde çalışılan durum ve kullanılan yöntemler, çalışmanın ilgili bölümlerinde detayları ile sunulmuştur. (ii) Verilerin nasıl toplandığı, verilerin nasıl kaydedildiği, elde edilen sonuçların nasıl birleştirildiği ve sunulduğu gibi yönetime ilişkin konuların sunumu bir şekilde ayrıntılı yapılmıştır.

*Bulguların yorumlanması:* Bu basamaklar: (i) *Sayma basamağı*, verilerin bilişsel kurgu gruplarına ayrıştırılması ve kategorilerde yer alan frekansların ölçülmesi; (ii) *Örnekleme basamağı*, tekrarlar sonucunda oluşan örneklerin veya konuların not edilmesi; (iii) *Benzerlerin gruplandırılması*, benzer özelliklere sahip olan bilişsel kurguların ayrı bir şekilde gruplandırılması; (iv) *Kategorilendirme*, değişkenlerin, araştırmanın amaçlarına uygun olarak gruplandırılması; (v) *Değişkenlerin ilişkilendirilmesi*, değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin tespiti; (vi) *Neden-sonuç ilişkilerinin kurulması*, değişkenler arasındaki, zincirlerin geliştirilmesi; (vii) *Verilerin, çalışma teorisi ile ilişkilendirilmesi*, çalışmada elde edilen özel verilerin ortaya çıkışlarını açıklamaya çalışarak, genel önerilerde bulunma. Bu basamaklardan hareketle çalışmanın bu aşamasında, toplanan verilere anlam kazandırmak ve bulgular arasındaki ilişkileri açıklamak, neden-sonuç ilişkileri kurmak, bulgulardan birtakım sonuçlar çıkarmak için çalışılmış ve elde edilen sonuçların önemine ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Elde edilen bulguların frekans dağılımlarına, bilişsel kurgu birimlerinin niceliksel [yüzdesele ve oransal gibi] olarak yani sayısallaştırılarak ortaya konulmasına çalışılmıştır. Bu aşamada aynı bilişsel kurgu gruplarının altındaki bilişsel kurgular, ortaya çıkacak kavramlara ya da temalara göre birbirleri ile olan ilişkileri ortaya koyacak şekilde düzenlenmesine dikkat edilmiştir. Çalışmanın tüm bu işlem boyutunun aşamaları Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Çalışmanın İşlem Boyutunun Aşamaları

## Bulgular

Çalışmada ilköğretim okulu öğretmenleri, okul müdürü niteliklerine ilişkin olarak toplam 197 adet geçerli bilişsel kurgu -sadece olumlu nitelikler- üretmişlerdir. Bu bilişsel kurgulardan başat olan ilk on bilişsel kurgu sırasıyla şunlardır: (1) *nazik* ( $\eta=11$ , %5.5), (2) *adaletli/adil/adildir* ( $\eta=9$ , %4.5), (3) *doğru sözlü* ( $\eta=9$ , %4.5), (4) *sevecen/sevecendir* ( $\eta=7$ , %3.5), (5) *yenilikçi/yeniliklere açık* ( $\eta=6$ , %3.0), (6) *sözünü tutar* ( $\eta=5$ , %2.5), (7) *güler yüzlü/güler yüzlüdür* ( $\eta=5$ , %2.5), (8) *dürüst* ( $\eta=4$ , %2.0), (9) *dakik* ( $\eta=4$ , %2.0), (10) *çalışkan* ( $\eta=4$ , %2.0).

İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürü niteliklerine ilişkin olarak ürettikleri toplam 197 adet geçerli bilişsel kurgu, 12 bilişsel kurgu grubuna ayrıştırılmıştır. Tablo 3'te görüleceği üzere bu bilişsel kurgu gruplarını oluşturan bilişsel kurgular ve her bir bilişsel kurguyu oluşturan öğretmen ve bu kurguların göreceli önemine ilişkin bulguların önemli gruplarını aşağıdaki noktalarda özetlemek mümkündür:

- *İletişim becerisi*: Bu grubu toplamda 34 bilişsel kurgu oluşturmaktadır. İletişim becerisi bilişsel kurgu grubunu oluşturan, bilişsel kurgulardan göreceli önem düzeyine göre başat olan ilk üç bilişsel kurgu sırasıyla şunlardır: (1) *kibar* [10, 189]\*, (2) *iyi dinleyicidir* [1, 170] ve (3) *iletişimi yeterli* [11, 170].

- *Sosyallik*: Bu grubu toplamda 17 bilişsel kurgu oluşturmaktadır. Sosyallik bilişsel kurgu grubunu oluşturan, bilişsel kurgulardan göreceli önem düzeyine göre başat olan ilk üç bilişsel kurgu sırasıyla şunlardır: (1) *anlayışlı* [13, 200], (2) *uyumlu* [12, 200] ve (3) *anlayışlıdır* [10, 176].

- *Akılıcı/Yapıya odaklı*: Bu grubu toplamda 27 bilişsel kurgu oluşturmaktadır. Akılıcı/Yapıya odaklı bilişsel kurgu grubunu oluşturan, bilişsel kurgulardan göreceli önem düzeyine göre başat olan ilk üç bilişsel kurgu sırasıyla şunlardır: (1) *düzenli* [17, 190], (2) *yeterli* [14, 171] ve (3) *dakik* [14, 156].

- *Samimiyet/Hoşgörülülük*: Bu grubu toplamda 15 bilişsel kurgu oluşturmaktadır. Samimiyet/Hoşgörülülük bilişsel kurgu grubunu oluşturan, bilişsel kurgulardan göreceli önem düzeyine göre başat olan ilk üç bilişsel kurgu sırasıyla şunlardır: (1) *sevecendir* [3, 180], (2) *sevecen* [12, 162] ve (3) *sevecen* [19, 162].

- *Yenilikçilik*: Bu grubu toplamda 8 bilişsel kurgu oluşturmaktadır. Yenilikçilik bilişsel kurgu grubunu oluşturan, bilişsel kurgulardan göreceli önem düzeyine göre başat olan ilk üç bilişsel kurgu sırasıyla şunlardır: (1) *yenilikçi* [13, 162], (2) *yeniliklere açıktır* [6, 144] ve (3) *yeni fikirlere açık* [10, 92].

- *Değerlere bağlılık*: Bu grubu toplamda 8 bilişsel kurgu oluşturmaktadır. Değerlere bağlılık bilişsel kurgu grubunu oluşturan, bilişsel kurgulardan göreceli önem düzeyine göre başat olan ilk üç bilişsel kurgu sırasıyla şunlardır: (1) *insani değerlere önem verir* [9, 180], (2) *önyargısızdır* [7, 133] ve (3) *değer verir* [19, 126].

- *Liderlik*: Bu grubu toplamda 26 bilişsel kurgu oluşturmaktadır. Liderlik bilişsel kurgu grubunu oluşturan, bilişsel kurgulardan göreceli önem düzeyine göre başat olan ilk üç bilişsel kurgu sırasıyla şunlardır: (1) *yapıcıdır* [6, 160], (2) *özgüvenli* [14, 160] ve (3) *rehberdir* [11, 152].

- *Çalışkanlık*: Bu grubu toplamda 10 bilişsel kurgu oluşturmaktadır. Çalışkanlık bilişsel kurgu grubunu oluşturan, bilişsel kurgulardan göreceli önem düzeyine göre başat olan ilk üç bilişsel kurgu sırasıyla şunlardır: (1) *verimli* [4, 170], (2) *becerikli* [5, 153] ve (3) *gerçekçi çalışan* [18, 128].

- *Dürüstlük*: Bu grubu toplamda 26 bilişsel kurgu oluşturmaktadır. Dürüstlük bilişsel kurgu grubunu oluşturan, bilişsel kurgulardan göreceli önem düzeyine göre başat olan ilk üç bilişsel kurgu sırasıyla şunlardır: (1) *dürüst* [20, 200], (2) *sözünü tutar* [2, 180] ve (3) *doğru sözlü* [19, 180].

- *Adil olmak*: Bu grubu toplamda 13 bilişsel kurgu oluşturmaktadır. Adil olmak bilişsel kurgu grubunu oluşturan, bilişsel kurgulardan göreceli önem düzeyine göre başat olan ilk üç bilişsel kurgu sırasıyla şunlardır: (1) *objektif* [15, 220], (2) *adaletli* [14, 190] ve (3) *adaletli* [5, 170].

- *Destekleyicilik*: Bu grubu toplamda 11 bilişsel kurgu oluşturmaktadır. Destekleyicilik



bilişsel kurgu grubunu oluşturan, bilişsel kurgulardan göreceli önem düzeyine göre başat olan ilk üç bilişsel kurgu sırasıyla şunlardır: (1) *destek verir* [10, 210], (2) *öğretmenlere destek verir* [17, 1162] ve (3) *emeği takdir eder* [3, 133].

• *Problem çözücülük*: Bu grubu toplamda 8 bilişsel kurgu oluşturmaktadır. Problem çözücülük bilişsel kurgu grubunu oluşturan, bilişsel kurgulardan göreceli önem düzeyine göre başat olan ilk üç bilişsel kurgu sırasıyla şunlardır: (1) *problem çözer* [7, 190], (2) *sorun çözücü* [13, 168] ve (3) *çözüm odaklıdır* [1, 153].

Tablo 3.

*Bilişsel Kurgular ve Onların Bilişsel Kurgu Gruplarına Göre Eşleştirilmesi*

1-İLETİŞİM BECERİSİ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kibar [10] 189</li> <li>• İyi dinleyicidir [1] 170</li> <li>• İletişimi yeterli [11] 170</li> <li>• Empati kurar [8] 170</li> <li>• Nazik [3] 153</li> <li>• Güler yüzlüdür [6] 152</li> <li>• Kibardır [9] 147</li> <li>• Saygılı [19] 144</li> <li>• Nazik [5] 136</li> <li>• Nazik [17] 136</li> <li>• Hoş sohbet [1] 133</li> <li>• İyi dinler [8] 128</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nazik [1] 126</li> <li>• Nazik [19] 114</li> <li>• Nazik [18] 114</li> <li>• Sevimli [12] 110</li> <li>• Nazik [4] 105</li> <li>• Güler yüzlü [2] 102</li> <li>• Empati kurar [6] 100</li> <li>• Nazik [14] 100</li> <li>• İletişim becerisi yüksek [1] 96</li> <li>• Nazik [12] 96</li> <li>• Kibar [19] 90</li> <li>• Güler yüzlü [1] 85</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güler yüzlüdür [8] 80</li> <li>• Nazik [13] 72</li> <li>• Kibar [15] 69</li> <li>• Nazik [20] 68</li> <li>• Dinlemesini bilen [11] 60</li> <li>• Güler yüzlüdür [10] 21</li> <li>• İletişim becerisi gelişmiş [15] 20</li> <li>• Saygılı [5] 19</li> <li>• Empati kurabilir [1] 17</li> <li>• Karşısındakini dinler [7] 16</li> </ul>
2-SOSYALLİK		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlayışlı [13] 220</li> <li>• Uyumlu [12] 200</li> <li>• Anlayışlıdır [10] 176</li> <li>• Babacan [20] 171</li> <li>• Çok yönlü [16] 171</li> <li>• Anlayışlı [15] 154</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Açık sözlü [2] 153</li> <li>• Açık sözlü [18] 153</li> <li>• Olumlu yaklaşımı vardır [8] 114</li> <li>• Araya mesafe koymaz [7] 90</li> <li>• Açık sözlü [14] 80</li> <li>• Duygulu [12] 72</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duyguları önemser [1] 68</li> <li>• Açık sözlüdür [6] 48</li> <li>• Öğretmenler ile iç içedir [3] 40</li> <li>• Anlayışlı [14] 40</li> <li>• Arkadaş [12] 18</li> </ul>
3-AKILCI/YAPIYA ODAKLI		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Düzenli [17] 190</li> <li>• Yeterli [14] 171</li> <li>• Dakik [14] 156</li> <li>• Sistemlidir [9] 152</li> <li>• Grup çalışmalarına yatkın [11] 153</li> <li>• Planlı [15] 152</li> <li>• Dingin [1] 144</li> <li>• Sakindir [9] 144</li> <li>• Disiplinli çalışır [3] 144</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgi üstünü [11] 140</li> <li>• İşini bilen [5] 133</li> <li>• Disiplinli [17] 126</li> <li>• Sabırlı [13] 126</li> <li>• İşbirlikçi [13] 110</li> <li>• Aktüalitesi yüksek [11] 90</li> <li>• Kolektif başarıyı düşünür [4] 90</li> <li>• Dakik [9] 80</li> <li>• Mantıklı [16] 80</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programlı [19] 72</li> <li>• Kararlı [15] 72</li> <li>• Dakik [16] 51</li> <li>• Dakik [19] 48</li> <li>• İşlerini günü gününe yapar [4] 38</li> <li>• Araştırmacı [18] 34</li> <li>• Sabırlı [19] 34</li> <li>• Sabırlı [14] 20</li> <li>• Kararlı [20] 17</li> </ul>
4-SAMİMİYET/HOŞGÖRÜLÜLÜK		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sevecendir [3] 180</li> <li>• Sevecen [12] 162</li> <li>• Sevecen [19] 162</li> <li>• Dost [12] 160</li> <li>• Samimidir [7] 153</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sevecen [20] 136</li> <li>• Hoşgörülü [5] 96</li> <li>• Sevecendir [10] 95</li> <li>• Hoşgörülü [16] 80</li> <li>• Sevecendir [3] 60</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sevecen [17] 57</li> <li>• Rahat [2] 57</li> <li>• Samimidir [8] 45</li> <li>• Espirili [17] 38</li> <li>• Yapılan hataları kabullenir [8] 32</li> </ul>
5-YENİLİKÇİLİK		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yenilikçi [13] 162</li> <li>• Yeniliklere açıktır [6] 144</li> <li>• Yeni fikirlerle açık [10] 92</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeniliklere açıktır [9] 84</li> <li>• Yeniliklere açıktır [7] 66</li> <li>• Yenilikçi [2] 64</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelişmeye açıktır [7] 42</li> <li>• Yenilikçi [15] 38</li> </ul>
6-DEĞERLERE BAĞLILIK		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsani değerlere önem verir [9] 180</li> <li>• Önyargısızdır [7] 133</li> <li>• Değer verir [19] 126</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demokratik [16] 118</li> <li>• Önyargısız [11] 114</li> <li>• Barışçıl [13] 84</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İyi niyeti [18] 76</li> <li>• İyiliksever [20] 36</li> </ul>

Tablo 3'ün devamı

7-LİDERLİK		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yapıcıdır [6] 160</li> <li>• Özgüvenli [14] 160</li> <li>• Rehberdir [11] 152</li> <li>• Liderdir [7] 144</li> <li>• Vizyon sahibi [16] 144</li> <li>• Motive eden [14] 140</li> <li>• Kıvrak zekâlı [16] 133</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizyonu geniştir [8] 126</li> <li>• Sezgisel [16] 114</li> <li>• Kabiliyetli [5] 85</li> <li>• Lider [11] 72</li> <li>• Yapıcıdır [10] 45</li> <li>• Organizasyonel [11] 38</li> <li>• Cesur [13] 36</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderlik özellikleri taşır [12] 36</li> <li>• Motivasyonel [1] 34</li> <li>• Motive edebilen [11] 19</li> <li>• Güçlü [16] 19</li> <li>• Mücadelecidir [8] 21</li> <li>• Rehber [13] 18</li> </ul>
8-ÇALIŞKANLIK		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verimli [4] 170</li> <li>• Becerikli [5] 153</li> <li>• Gerçekçi çalışan [18] 128</li> <li>• Çalışkan [18] 119</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışkan [4] 102</li> <li>• Çalışkan [15] 85</li> <li>• Okul için gecesini gündüzünü katar [4] 54</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşini yapan [18] 51</li> <li>• Coşkulu [12] 48</li> <li>• Çalışmayı sever [5] 36</li> </ul>
9-DÜRÜSTLÜK		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dürüst [20] 200</li> <li>• Sözünü tutar [2] 180</li> <li>• Doğru sözlü [19] 180</li> <li>• Dürüst [18] 170</li> <li>• Güvenilir [10] 161</li> <li>• Sözünü tutar [3] 160</li> <li>• Doğru sözlüdür [12] 154</li> <li>• Doğru [2] 144</li> <li>• Sözünü tutar [4] 144</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doğru sözlüdür [4] 144</li> <li>• Sözünü tutar [9] 132</li> <li>• Doğru sözlüdür [10] 132</li> <li>• Doğru sözlü [17] 120</li> <li>• Dürüst [17] 90</li> <li>• Doğru sözlü [20] 85</li> <li>• Sözünü tutar [17] 72</li> <li>• Güvenilirdir [8] 72</li> <li>• Doğru sözlü [5] 68</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dürüst [1] 54</li> <li>• Sözünde durur [20] 51</li> <li>• Doğru sözlüdür [9] 42</li> <li>• Güvenilir [2] 30</li> <li>• Güvenilirdir [6] 23</li> <li>• Menfaat gözetmez [9] 20</li> <li>• Net konuşur [3] 19</li> <li>• İltimas geçmez [4] 17</li> </ul>
10-ADİL OLMAK		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objektif [15] 220</li> <li>• Adaletli [14] 190</li> <li>• Adaletli [5] 170</li> <li>• Tarafsızdır [8] 162</li> <li>• Adildir [6] 154</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adil [15] 153</li> <li>• Adil [20] 119</li> <li>• Öğretmenler arasında ayırım yapmaz [3] 95</li> <li>• Adildir [9] 54</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların hakkını korur [5] 51</li> <li>• Adil [10] 36</li> <li>• Adaletli [17] 17</li> <li>• Adaletli [18] 16</li> </ul>
11-DESTEKLEYİCİLİK		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destek verir [10] 210</li> <li>• Öğretmenlere destek verir [17] 162</li> <li>• Emeği takdir eder [3] 133</li> <li>• Düşünceli [13] 132</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yardımsever [2] 100</li> <li>• Müdürdən çok idarecidir [3] 80</li> <li>• Destekler [6] 69</li> <li>• Kolaylaştırıcı [14] 60</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş hayatımızı kolaylaştırır [7] 22</li> <li>• Destekçi [2] 18</li> <li>• Takdir eder [19] 16</li> </ul>
12-PROBLEM ÇÖZÜCÜLÜK		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem çözer [7] 190</li> <li>• Sorun çözücü [13] 168</li> <li>• Çözüm odaklıdır [1] 153</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorun çözücü [14] 120</li> <li>• Çözümcüdür [6] 108</li> <li>• Pratikdir [6] 84</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratik çözümler üretir [7] 72</li> <li>• Pratik [16] 32</li> </ul>

İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürü niteliklerine ilişkin olarak oluşturdukları toplam 18 bilişsel kurguda, bazı öğretmenler aynı bilişsel kurgu grubu içinde sayılan birden fazla bilişsel kurgu belirtmişlerdir; bu tekrarlar tek olarak kabul edilerek katılımcıların bilişsel kurgu gruplarına ilişkin dağılım Tablo 4'te sunulmuştur. Tablo 4'te görüleceği üzere öğretmenlerin çoğunluğu tarafından bilişsel kurgu üretiminde başat ilk üç bilişsel kurgu grubu sırasıyla şunlardır: *iletişim becerisi* ( $\eta=19$ , %14.8), *sosyallik* ( $\eta=14$ , %10.9) ve *dürüstlük* ( $\eta=12$ , %16.0). Ayrıca en düşük üç bilişsel kurgu grubu sırasıyla şunlardır; *çalışkanlık* ( $\eta=5$ , %3.9), *problem çözücülük* ( $\eta=6$ , %4.7) ve *yenilikçilik* ( $\eta=7$ , %5.5).

Tablo 4.

Bilişsel Kurgu Gruplarına Düşen Katılımcı Sayısı

Kurgu Grupları	$\eta$	%	Grafik
1-İletişim becerisi	19	14.8	
2-Sosyalilik	14	10.9	
3-Dürüstlük	14	10.9	
4-Akılcı/Yapıya Odaklı	13	10.2	
5-Samimiyet/ Hoşgörülülük	11	8.6	
6-Liderlik	11	8.6	
7-Adil Olmak	11	8.6	
8-Destekçilik	9	7.0	
9-Değerlere bağlılık	8	6.3	
10-Yenilikçilik	7	5.5	
11-Problem çözücülük	6	4.7	
12-Çalışkanlık	5	3.9	

Şekil 2. Bilişsel Kurgu Gruplarına Düşen Katılımcı Öğretmen Sayısı

İlköğretim okulu öğretmenlerince, okul müdürü niteliklerine ilişkin olarak üretilen toplam 197 adet geçerli bilişsel kurgunun, çalışmanın yöntem bölümünde açıklandığı üzere, öğretmenlerin üretmiş oldukları her bir bilişsel kurgunun göreceli önem atfedilen sayılarla çarpımı yoluyla elde edilen değerle toplanarak, oluşturulan kurgu gruplarının göreceli önemi Tablo 5'te sunulmuştur. Bu bilişsel kurguların ve gruplarının göreceli önemine ilişkin bulguları aşağıdaki noktalarda özetlemek mümkündür;

- Tablo 5'te iki farklı biçimde analiz edilmiş bulgulara yer verilmiştir. Öncelikle her bir öğretmenin buldukları satırda oluşturmuş oldukları bilişsel kurgularının, bilişsel kurgu gruplarına ayrıştırılan göreceli önem puanları ifade edilmiştir. Her bir satırda yer alan ve gri olarak gösterilen kurgu grubu, o satırı oluşturmuş olan öğretmene ilişkin ana kurgu grubu anlamına gelmektedir. Bu göreceli önem düzeyine göre ana bilişsel kurgu grubunu oluşturan başat olan ilk üç bilişsel kurgu grubu sırasıyla şunlardır: (1) *iletişim becerisi* ( $\eta=4$ , %20.0), (2) *akılcı-yapıya odaklı* ( $\eta=4$ , %20.0), (3) *dürüstlük* ( $\eta=3$ , %15.0). Buna karşın samimiyet-hoşgörülük, yenilikçilik ve değerlere bağlılık bilişsel kurgu grupları ise 20 öğretmenin hiçbirinde ana bilişsel kurgu grubunu oluşturmamıştır.

- Tablo 5'in son iki satırında, daha önce anlatılan istatistiksel yöntemler sonucunda elde edilen değerlerin toplamları ve ortalamaları, her bir bilişsel kurgu grubunun diğer bilişsel kurgu grupları arasındaki göreceli önemini ifade etmektedir. Bu toplam göreceli önem düzeyine göre, başat olan ilk üç bilişsel kurgu grubu sırasıyla şunlardır: (1) *iletişim becerisi* ( $top.=3508$ ), (2) *akılcı-yapıya odaklı* ( $top.=2681$ ) ve *dürüstlük* ( $top.=2664$ ). Buna karşın göreceli önem düzeyinin ortalamaları bakımından başat olan ilk üç bilişsel kurgu grubu sırasıyla şunlardır: (1) *akılcı-yapıyı kurma* ( $X=206.2$ ), (2) *çalışkanlık* ( $X=197.2$ ) ve *dürüstlük* ( $X=190.3$ ).

Tablo 5.

Bilişsel Kurgu Gruplarının Göreceli Önem Düzeylerinin Dağılımı

Öğretmenler	1-İletişim becerisi	2-Sosyallik	3-Akılca - Yapıya odaklı	4-Samimiyet - Hoşgörülülük	5-Yenilikçilik	6-Değerlere bağlılık	7-Lider	8-Çalışkanlık	9-Dürüstlük	10-Adil olmak	11-Destekleyicilik	12-Problem çözücü
1	627	68	144				34		54			153
2	102	153		57	64				354		118	
3	153	40	144	240					179	95	213	
4	105		90					366	305			
5	155		153	96			85	189	68	221		
6	252	48			144		160		23	154	69	192
7	16	90		153	108	133	144				22	262
8	378	114		77			147		72	162		
9	147		376		84	180			194	54		
10	210	176		95	92		45		293	36	210	
11	230		383			114	281					
12	206	290		222			36	48	154			
13	72	220	236		162	84	54				132	168
14	100	120	347				300			190	60	120
15	89	154	224		38			85		373		
16		171	131	8		118	410					32
17	136		316	95					282	17	162	
18	114	153				76		298	170	16		
19	348		120	162		126			180		16	
20	68	171	17	136		36			336	119		
<b>Top.</b>	<b>3508</b>	<b>1968</b>	<b>2681</b>	<b>1341</b>	<b>692</b>	<b>867</b>	<b>1696</b>	<b>986</b>	<b>2664</b>	<b>1437</b>	<b>1002</b>	<b>927</b>
<b>Ort.</b>	<b>184.6</b>	<b>140.6</b>	<b>206.2</b>	<b>121.9</b>	<b>98.9</b>	<b>108.4</b>	<b>154.2</b>	<b>197.2</b>	<b>190.3</b>	<b>130.6</b>	<b>111.3</b>	<b>154.5</b>

## Tartışma

Bu çalışma, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürü niteliklerine ilişkin oluşturdukları bilişsel kurguları ortaya çıkarmak ve bu bilişsel kurguları -ortak özellikleri bakımından- belirli kavramsal kategoriler altında toplama amacına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışma sonucunda okul müdürlerinin niteliklerine ilişkin 197 bilişsel kurgu saptanmıştır. Bunlardan nazik olma, adaletli olma, doğru sözlü olma ve sevecen olma sıklıkla ifade edilen nitelikler arasındadır. Çalışmada yönetici niteliği, örneğin, iletişimi yeterli olarak kurgulandığı gibi, aynı zamanda sevecen veya adil vb. olarak da kurgulanmıştır. Bu durumda, okul müdürü niteliğinin sadece bir bilişsel kurgu ile bir bütün olarak açıklanması mümkün değildir. Ausubel (1963) de bilişsel kurguların bireysel ve hiyerarşik olduğunu belirtmekte ve bu kurgular, yeni, anlamlı, kısmen durağan ve net bilgi yapılarını kapsamaktadır (s.217). Ayrıca bu konuda eğitim yöneticilerinin niteliklerini ortaya koymaya çalışan ve farklı perspektifleri içeren çalışmalara [bkz: Kadunc &

Cook, 1987; Hughes, Johnson & Madjidi, 1999; NPBEA, 2002; McCollum, Kajs & Minter, 2006a, 2006b; McCollum & Kajs, 2007; Winter, McCabe & Newton, 1998] rastlanmaktadır. Çalışmada ortaya çıkan bu çok boyutlu durumun temel nedeni, bilişsel kurguların bireyde oluşmasında, dış ortamdan gelen yeni bilgilerin genel bilgi üzerine eklenmesi ve var olan bilgiyi değiştirmesi ve böylece bireyin davranışını, hatırlamayı ve en önemlisi zihinde oluşturulmuş olan olguları etkilemesidir (Glass & Holyoak, 1986; 19). Bilişsel kurguların aynı zamanda bireysel tecrübelerle ilintili olması, bu çok boyutluluğun bir diğer göstergesidir. Buradan hareketle öğretmenlerin yönetici niteliklerine ilişkin oluşturdukları olgular birçok faktöre bağlı olarak şekillenmektedir. Öğretmenlerin okul müdürü niteliklerini kavramlaştırılmaları, onların öğretmenlik yaşamları boyunca yöneticileriyle olan etkileşimlerine ve yönetici kavramına ilişkin geliştirdikleri çeşitli kişisel olgularına göre farklılık gösterebilmektedir. Ancak bu çalışmanın amaçları içinde bu faktörlerin ortaya konulamaması, çalışmanın en önemli sınırlılığını oluşturmakta ve bundan sonra yapılacak araştırmalarda bu faktörlerin de dikkate alınması, yönetici niteliklerinin bir bütün olarak ortaya konulması gerekmektedir.

Bu çalışmada elde edilen 197 bilişsel kurgu 12 ayrı kurgu grubunda kategorilendirilmiştir. Bu kurgu grupları *iletişim becerisi yüksekliğinden sosyalliğe, değerlere ve dürüstlükten liderliğe* uzanan çizgide çeşitli nitelikler tarafından temsil edilmektedir. Her öğretmenin on bilişsel kurgusu başat olarak bir kurgu grubunu gösterme eğilimindedir. Genel olarak, öğretmenlerin oluşturdukları bilişsel kurgular toplam puan açısından başat olarak *iletişim becerisi, akılcı-yapıya odaklı, dürüstlük* olarak sıralanırken, ortalama puan bakımından *akılcı-yapıyı kurma, çalışkanlık ve dürüstlük* olarak sıralanmaktadır. Ayrıca birçok öğretmen *samimiyet-hoşgörülük, yenilikçilik ve değerlere bağlılık* kategorilerine ilişkin kurguları diğerlerine kıyasla daha az vurgulama eğilimindedir. Türk eğitim sisteminin, eğitim yöneticilerine yüklediği temel değerler açısından tutucu, hiyerarşik ve güç odaklı *kutuplara* yönelme (Summak & Özgan, 2007) ve yönetici niteliği açısından dile getirilen ve ülkemizde birçok kamu kurumunda olduğu gibi eğitim kurumlarında da belirli niteliklere sahip kişilerin yönetici yapılması ve mevcut yöneticiler de bu nitelikler yönünde geliştirilmesi konusunda pek çok çalışma yapıldığı; ancak, yapılanların uygulamada yeterli olamadığı [bkz: Kaykanacı, 2003; Şahin, 2000; Özgür, 2004] gerçeğiyle bir paralellik göstermektedir. Yine Prewitt (2004), ilköğretim okulu öğretmenlerinin duygusal ve ruhsal boyuttaki efsane kahramanlardan çok, dağıtılmış takım liderliğine inanan yöneticilere ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedir (s.328-329). Bu ihtiyacın temelinde, referans alınan kurumsal ve kültürel değerler, bir yönetim çevresinde yönetici tutumları, tercih öncelikleri ve hizmet standartları etkili olabilmektedir.

Çalışmada elde edilen bilişsel kurgular ve kurgu grupları arasında yakın bağlantılar bulunmaktadır. Örneğin, *Sosyallik* kurgu grubunda yer alan *açık sözlü* kurgusu bir sosyal ilişkiye dönüklüğü temsil ederken, aynı zamanda bir başka kurgu grubu olan *Dürüstlük* ile de ilişkilendirilebilir. Yine samimiyet, dürüstlük, güvenilirlik ve kişilik gibi kurgu grupları birbirlerinden ayrı düşünülemez. Ayrıca tüm bu kurguların ilişkili olduğu en önemli üç kurgu grubunu; (i) iletişim, (ii) akılcı-yapıya odaklı ve (iii) liderlik oluşturmaktadır. Mintzberg'in (Akt. Moorhead & Griffin, 1992) yaptığı bir araştırmada, yöneticilerin görevlerini yaparken tipik olarak on farklı rol üstlendikleri belirlenmiştir. Her yöneticinin görevi bu rollerin birleşmesinden oluşmakta ve rollerin önemi değişik kademede bulunan yöneticiler için farklılık gösterebilmektedir. Araştırmada bu on temel rol, üç ana kategoride toplanmıştır. Bunlar; (i) Kişilerarası roller [örgütü temsil etme rolü, liderlik rolü, iletişim ve etkileşim rolü], (ii) Bilgiye ilişkin roller [bilgi toplama rolü, bilgi yayma rolü, sözlü iletişim rolü] ve (iii) Karara ilişkin rollerdir [girişimci rolü, sorun çözme rolü, kaynak dağıtma rolü, görüşmecilik/arabuluculuk rolü]. Mintzberg'in araştırma bulguları ile bu çalışmada elde edilen bulguların bir paralellik içerisinde olduğu söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin, iletişim becerisi [Bentley, 1999; Budak, 1998; Clampitt & Downs, 1993; Günbayı, 2007; Orden, 1997; Özan-Boydak, 2006; Tourish & Hargie, 1998], kişiliği [Brown, Mowen, Donavan & Licata, 2002; Robie, Brown & Bly, 2008] ve liderliğinin [Branson, 2007; Börü & Güneşer, 2005; Korkmaz, 2007], çalışma sürecinin niteliğini arttırmadaki önemi birçok araştırma bulgusu ile ortaya konulmuştur. Özetle, pek çok araştırma sonucunda ortaya konduğu gibi bu çalışmada da etkili bir yöneticide bulunması gerekli en önemli üç nitelik;

iletişim, akılcı-yapıya odaklılık, dürüstlük ve liderlik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu özellikleri örgütsel ilerleme açısından yöneticilerin sahip olmaları gereken temel nitelikler olarak görmek de mümkündür (Shalley, Gilson & Blum, 2000; 216). Bu kapsamda bilişsel kurguları saptama yöntemi, eğitim örgütü paydaşlarının çok boyutlu olarak inanç ve felsefelerini incelemede bir zihinsel araştırma materyali olarak önerilebilir gözükmektedir. Ayrıca, yönetim sürecine ilişkin öğretmen ve öğrencilerden çeşitli bilişsel kurgular oluşturmaları istenebilir. Öğretmenlerle gerçekleştirilen benzer bir araştırmada Kouzes ve Posner (1987) 1500 yöneticinin, birlikte çalıştıkları üstlerinin en fazla beğendikleri özelliklerini, (i) bütünlük [gerçekçi, güven veren, karakterli, inanılır], (ii) potansiyel yeterlilik [yetenekli, üretken ve etkin], (iii) liderlik [ilham veren, kararlı ve yönlendirici] olarak saptamıştır. Covey (2005) ise *bütün liderlik başarısızlıklarının yüzde 90'ında karakter ve güven eksikliğinin bulunduğu* sonucuna ulaşmıştır (s.169). Bu iki araştırmanın en belirgin özelliğini veri toplama aşamasında hiçbir yönlendirme bulunmayan nitel araştırma paradigması ile gerçekleştirilmiş olması oluşturmaktadır. Bu yönüyle bir nitel araştırma tekniği olan 'repertory grid' çalışması, liderlik alanında olduğu gibi eğitim yönetimi alanında kullanılarak, uygulamanın geliştirilmesi konusunda büyük yararlar sağlayabilir.

#### Kaynakça

- Açkılın, A. (1994). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Adams-Webber, J. R. (1994). 'Repertory grid' technique. R. Corsini (Eds.) *Encyclopedia of Psychology* (pp.303-304), NY: John Wiley and Sons.
- Ausubel, D.P. (1963). Cognitive structure and the facilitation of meaningful verbal learning. *Journal of Teacher Education*, 14, 217-221.
- Baloğlu, N., & Karadağ, E. (2008). Öğretmen Yetkinliğinin Tarihsel Gelişimi ve Ohio Öğretmen Yetkinlik Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(56), 571-606.
- Bentley, T. (1999). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık*, İstanbul: Hayat.
- Börü, D., & Güneşer, B. (2005). Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 135-156.
- Branson, C. (2007). Effects of structured self-reflection on the development of authentic leadership practices among Queensland primary school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(2), 225-246.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W.(2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 39(1), 110-119.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi yönetim*, İstanbul: Sistem.
- Clampitt, G. P., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Covey, R. S. (2005). 8. *Alışkanlık-Bütünlüğe doğru*. S. Soner, & Ç. Erendağ (Çev.). İstanbul: Sistem.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage .
- Davidson, D. (1977). The effect of individual differences of cognitive style on judgments of document relevance. *Journal of the American Society for Information Science*, 28, 273-184.
- Denzin, N. (2005). The art and politics of interpretation. N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research* (s.500-515). Thousand Oaks California: Sage.

- Driscoll, M. P. (1993). *Psychology of learning for instruction: Learning and instructional technology*. Boston: Allyn & Bacon.
- Glass, A. L., & Holyoak, K. J. (1986). *Cognition*. NY: Random House.
- Gordon C. (1968). *Self conceptions: Configuration of content*, Harlow: Longman.
- Günbayı, İ. (2007). Okullarda Bir Yönetim Süreci Olarak İletişim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 7(2), 765-798.
- Hughes, H. W., Johnson, R. N., & Madjidi, F. (1999). *The efficacy of administrator preparation programs: private school administrators' attitudes*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED429353)
- Kadunc, N. J., & Cook, D. L. (1987). Psychological attributes of project managers in educational research and development. *Journal of the Society of Research Administrators*, 18(3), 19-29.
- Kaykanacı, M. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1), 137-158.
- Kelly, G. A. (1955). *The Psychology of personal constructs*. NY: W.W. Norton & Company.
- Klopf, G., Schelden, E., & Brennan, K. (1982). The essentials of effectiveness: A job description for principals. *Principal*, 61(4), 35-38.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(49), 57-91.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maanen, J. V. (1989). Qualitative methodology. J. V. Maanen (Eds.) *The fact of fiction in organizational ethnography* (pp.37-55). USA: Sage.
- Mayring, R. (2000). *Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş* (A. Gümüş & M.S. Durgun, Çev.) Adana: Baki.
- McCollum, D. L., & Kajs, L. T. (2007). Examining the relationship between school administrators' efficacy and goal orientations. *Proceedings of the Academy of Educational Leadership*, 12(2), 31-36.
- McCollum, D. L., Kajs, L. T., & Minter, N. (2006a) School administrators' efficacy: A model and measure. *Education Leadership Review*, 7(1), 81-92.
- McCollum, D. L., Kajs, L. T., & Minter, N. (2006b). A confirmatory factor analysis of the School Administrator Efficacy Scale (SAES). *Academy of Educational Leadership Journal*, 10(3), 105-119.
- Melrose, S., & Shapiro, B. (1999). Students' perceptions of their psychiatric mental health clinical nursing experience: A personal construct theory exploration. *Journal of Advanced Nursing*, 30(6), 1451-1458
- Messick, D. M. (2004). *Psychology of leadership: some new approaches*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Incorporated.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1992). *Organizational behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- Morrison, P. (1990). An example of the use of 'repertory grid' technique in assessing nurses' self-perceptions of caring. *Nurse Education Today*, 10, 253-259.
- Neuman, L. W. (2007). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar* (S. Özge, Çev.). İstanbul: Yayın Odası.
- NPBEA (National Policy Board for Educational Administration). (2002). *Educational leadership constituent council (ELCC): Instructions to implement standards for advanced programs in educational leadership*. Fairfax, VA: National Policy Board for Educational Administration. <http://www.npbea.org/ELCC> [Web adresinden 15 Eylül 2008 tarihinde erişilmiştir.]

- Orden, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and motivation. *Journal of Psychology*, 131(5), 519-522.
- Özan-Boydak, M. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen ve Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi. *Eğitim Araştırmaları*, 24, 153-160.
- Özgür, B. (2004). Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı. *Maliye Dergisi*, 145(1), 1-53.
- Prewitt, V. (2004). Integral leadership for the 21st century. *World Futures*, 60(1), 327-333.
- Robie, C., Brown, D. J., & Bly, P. R. (2008). Relationship between major personality traits and managerial performance: moderating effects of derailing traits. *International Journal of Management*, 25(1), 131-139.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri. *Eğitim Yönetimi*, 6(22), 243-260.
- Shalley, C., Gilson, L., & Blum, T. (2000). Matching creativity requirements and the work environment. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Summak, M., & Özgan, H. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerini Kullanma Etkinlikleri ile Bazı Duygusal Sosyal ve Ruhsal Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kilis ili örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 261-288.
- Tourish, D., & Hargie, O. (1998). Auditing staff-management communication in schools: A framework for evaluating performance. *International Journal of Educational Management*, 12(4-5), 176-182.
- Verma, G. K., & Mallick, K. (1999). *Researching education: Perspectives and techniques*. Philadelphia: Open University.
- White, A. (1996). A theoretical framework created from a 'repertory grid' analysis of graduate nurses in relation to the feelings they experience in clinical practice. *Journal of Advanced Nursing*, 24, 144-150.
- Winter, P. A., McCabe, D. H., & Newton, R. M. (1998). *The impact of work values and principal job attributes on principal selection decisions*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED435131)