

İdeal Müdür Niteliklerine İlişkin Bilişsel Yapılar: Repertory Grid Tekniğine Dayalı Bir Çalışma

Prof. Dr. Selahattin TURAN*

Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Bursa / Türkiye
selahattint@uludag.edu.tr, ORCID: 000-0003-4023-5819

Doç. Dr. Fatih BEKTAŞ

Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Muallim Rıfat Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Kilis / Türkiye
fatihbektas@kilis.edu.tr

Öz

Bu makalenin amacı ilköğretim okullarında görev yapan müdür yardımcılarının algılarına göre ideal müdür niteliklerini belirlemektir. Araştırma, karma yöntemlerden keşfedici desen kullanılarak tasarlanmıştır. Çalışma grubu ölçüt örnekleme tekniği ile belirlenen 15 müdür yardımcısından oluşmaktadır. Veriler, ‘yapılandırılmış görüşme’ ve ‘karar verme grid’ formu ile elde edilmiştir. Verilerin analizinde; içerik analizi, grid benzerlik formülü ve temel bileşen analizine dayalı açılımlı faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Bulgular, ideal müdür niteliklerine ilişkin bileşen ve yapılar arasında benzerlik ve farklılıkların olduğunu göstermiştir. Ayrıca yapılan temel bileşen analizi sonucu; müdür niteliklerinden sadece ‘kendine güvenir’ yapısının ideal olmayan müdür boyutunda yer aldığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü; Okul yönetimi; İdeal müdür; Bilişsel kurgu; Repertory grid.

Cognitive Structures in Relation to the Qualities of an Ideal School Principal: A Study Using a Repertory Grid Technique

Abstract

The purpose of this study was to determine the qualities of an ideal school principal according to the perceptions of assistant principals who work in Turkish primary schools. This study was designed with an exploratory pattern which is one of the mixed research methods. The study group was comprised of 15 assistant principals who were selected via the criterion sampling method. Data were collected via ‘structured interview’ and a ‘decision-making grid’ form. Content analysis, grid similarity formula and basic component analysis-based exploratory factor analysis were used for the analysis of the data. The results of this study indicated that there were similarities and differences between the components and structures related to the qualities of an ideal school principal. In addition, it was determined that only the “feeling confident” structure was within the non-ideal school principal dimension.

Keywords: School principal; School administration; Ideal principal; Cognitive fiction; Repertory grid.

Extended Summary

Purpose

The yawning gap between theory and practice in school administration has been widely discussed. *What are the duties, roles and responsibilities of a school principal that make his/her job important?* Comprehensive answers can be produced for this and similar questions depending on the literature. The literature points to the importance of ideally conceptualization and ontologically description of the school principal. Related literature indicates that the expected roles and responsibilities of school principals significantly have changed. The conceptualization of the aforementioned changes on the cogni-

tive structures of school principals and assistant principals should be emphasized. Differences in perception between the existing qualities and the necessary qualities are important for determining the gap between theory and practice and defining the present structure and the desired structure, and behaviors. Cognitive structure theory was used as a base in this study to describe the present structure and behaviors. *Cognitive structure theory* aims to reveal the inclinations of individuals which are produced by the individuals in line with their aims through their life experiences. Individuals are expected to make more valid predictions related to real events and facts; this is because each individual generates a distinct perception system through his/her experiences in life (Kelly, 1991). Similarities and differences resulting from the perception systems of individuals shape the personal perceptions of other people about the above-mentioned concepts. This enables the concepts to be comprehended more clearly (Adams-Webber, 2003). The aim of this study was to determine the ideal school principal-related cognitive structures of the assistant principals who worked at primary schools. The study also aimed to reveal the similarities and differences between these structures through using the repertory grid technique.

Method

This study aimed to determine the ideal school principal qualities depending on the perceptions of assistant principals. A mixed method in which qualitative and quantitative models are used together was used in this study. Exploratory pattern, which is one of the mixed method methods, was used in the study; this was because the study aimed to obtain quantitative results from qualitative data. Exploratory pattern provides a quantitative explanation of the differences and similarities between the facts that are produced via qualitative methods by the participants (Schumacher and McMillan, 2006).

Study Group: The study group was determined via the criterion sampling method which is one of the purposeful sampling methods. Patton (2002) describes purposeful sampling as the selection of situations from which rich information can be obtained in terms of solving the problems in the study. Lincoln and Guba (1985) emphasize that the aim is to obtain maximum information rather than making easy generalizations. In this context, the condition of “must have been working at least for 3 years” was a base requirement since it was a prerequisite that assistant principals who worked in public schools. This study included 15 assistant principals.

Conduct of the Study: This study was conducted in five stages; (i) description of fact, (ii) preparation of data collection tool, (iii) data collection, (iv) data analysis and (v) providing validity and reliability.

(i) *Description of the fact:* The required conceptual tools to determine and compare ideal school principal qualities were determined in association with the assistant managers.

(ii) *Preparation of data collection tool:* The data collection tool was produced in two stages. The first stage was conducted with the structured interview technique in accordance with the decision-making grid technique which is one of the *repertory grid* techniques. In this stage, the assistant principals were asked to answer the “What kind of behaviors did you observe?” question. The answers given were analyzed with the content analysis technique. Participants were asked to devise the “structure” part of the *repertory grid* form. In the second stage, six components which were convenient to the *repertory grid* technique were determined in association with the assistant managers and experts in the field. The final shape of the form was constructed via this method (Table 1). The components were determined as *me*, *ideal me*, two ideal school principals and two non-ideal school principals, who participants know in person.

(iii) *Data collection:* In the data collection stage, researchers applied forms to each participant. Another previously designed grid form, which was oriented to a different concept, was filled in association with the participants to demonstrate how to fill in the form. Assistant managers were asked to include school principals who were personally known to them. Then the assistant managers were asked to give scores between 1 and 5 for each structure for the known school principal.

(iv) *Data Analysis:* First, content analysis was conducted to determine the ideal school principal related perceptions of the assistant managers. Obtained structures from the content analysis were scored for the relevant school principals. Then, similarity formula was used to determine the similarities/relationships between the components and structures (Jankowicz, 2004) :

$$Bileşen = 100 - \frac{SD}{(LR-1) \times C} \times 100 \quad Yaptı = 100 - \frac{SD}{(LR-1) \times E} \times 200$$

After this stage, *exploratory factor analysis*, which is based on basic

components analysis, was used for the detailed information on the relationship between the structures and components. As a result of factor analysis, polarizations between the components and structures, structures that stood out among the perceived ideal and non-ideal school principal qualities were determined (Ilbery and Hornby, 1983).

Providing validity and reliability: The aim of this stage was to increase the validity of the study. The structure part of the measurement tool was constituted by the participants in the light of the ideal school principal qualities related perceptions of assistant managers (Schumacher and McMillan, 2006). The component part was limited to school principals who were personally known to the assistant managers, except for *me* and *ideal me*. The aim was that participants should make their choices by presenting the difference of their cognitive perceptions in accord with the repertory grid technique. The ideal school principal qualities stated by the participants were investigated by three experts, other than the assistant managers and the researcher, for the reliability of the study. Then the qualities that should be included in the measurement tool were determined. Finally, the component and structure similarity formulas were calculated by a different researcher. The final shape was formed when the same results were obtained.

Results

Assistant principals realized that the similarity percentages between six school principals ranged between [40.6%-93.6%]. It was determined that the highest similarity percentage among the six school principal qualities was between the *ideal me* of the assistant managers and ideal school principals [93.6%]. The lowest similarity percentage was between the components of the *ideal me* of the assistant principals and the non-ideal school principal [40.6%]. The similarities the structures that were formed by the assistant principals related to the ideal school principal qualities ranged between [62.2%-89.4%]. The highest similarity percentage was calculated between the structures of “*makes decisions commonly*” and “*cares about cooperation*” at the level of [89.4%]. The lowest similarity percentage was calculated between the structures of “*makes decisions commonly*” and “*feeling confident*” at the level of [62.2%]. According to the results of exploratory factor analysis based on the basic components analysis including structures expressed 58% of the first dimension and 31% of the second dimension. The two dimensions together expressed 89% of the total variance. When the dimensions were investigated,

it was realized that the perceptions of *ideal* and *non-ideal school principals* were within different dimensions. Ideal school 1 principal [.927] took place in the first dimension and non-ideal school principal in the second dimension [.929].

Conclusion

According to the findings obtained in the present study, the required ideal school principal qualities are as follows: making decisions together, having clear principles, caring about cooperation, appreciating the works carried out, caring about staff career development, having tolerance, caring about values, being fair in the distribution of workloads, focusing on problem solving, having a sense of humor, being reliable, taking initiatives, having high expectations, sincerity, ability to interact with students and being forward thinking. School principals have a significant effect on the all stakeholders that form a school, especially on the lives of teachers and students and the quality of these lives. There has been no agreement reached about which qualities of school principals' results in this effect. This multidimensionality refers to the basic responsibilities of the school principal as being those of planning, organizing, leadership and control. It also emphasizes the strategic importance of these processes for an efficient school management and directorship. When the school management is envisaged in terms of new approaches at the center of which the "human" takes place, it a process that requires careful reflection and dynamism in the face of changing situations. In this process, the school principal concept includes much more than learning some leadership skills and showing leadership behaviors in certain situations (Hoy and Miskel, 2010). In parallel with the changing context of school management, it is seen that factors such as building trust, and being aware of the values are especially emphasized in school principal qualities related studies (Haris and Lambert, 2003; Yılmaz, 2006), as are supporting teacher development (Hoerr, 2005), focusing on common vision and learning purposes (Gümüşeli, 2001; Leithwood and Riehl, 2003), focusing on the future (Schlechty, 2005), supporting and appreciating beneficent applications (Stronge, Richard and Catano, 2008), being fair (Klopf, Schelden and Brennan, 1982), focusing on student success (Balcı, 2011), decision making (Balcı, 2007; Celep, 1996) and these parallel many of the findings of the present study. In addition, the only quality of "feels confident" that occurs in the non-ideal school principal behaviors dimension is open to discussion and interpretation. Self-confidence is thought to be appropriate behavior in important situations, though it can be understood otherwise.

Self-confidence is much related with actions (Andre and Lelord, 2006). Self-confidence seems easy to understand at first sight. However, it is a complex concept with changeable characteristics (Hambly, 2003; Lauster, 2003). Self-confidence is a high level characteristic. It is explained as the combination of being likeable and a feeling of self-sufficiency. It includes skills such as self-love, self-knowing, thinking positively, communication, being able to control feelings (Lindenfield, 2004). In this context, it can be said rather than self-reliance, school principals have a fiction in their cognitive structures that self-confidence can be gained and constructed over time.

Giriş

Etkili bir okul müdürünün sahip olması gereken nitelikler veya özellikler öteden beri eğitim yönetimi alanında tartışılan bir konudur. Diğer taraftan teorik olarak belirlenen etkili müdür özellikleri her zaman birbiriyle örtüşmez. Başka bir ifadeyle okul yönetimi çalışmalarında teori ile uygulama arasındaki uçurum öteden beri tartışılan bir konudur (Graff, Street, Kimbrough ve Dykes, 1966; Hoy ve Miskel, 2004; Owens, 2004; Sergiovanni, 2001). Okul müdürlüğü ile ilgili olarak alanyazında sıkça sorulan soru şudur: *Okul müdürünün işini önemli hâle getiren görev, rol ve sorumluluklar nelerdir?* Konu ile ilgili şimdiye kadar yapılan araştırmalar esas alınarak bu ve benzeri sorulara özgün cevaplar üretilebilir. Konu ile ilgili teorik olarak yazılıp çizilenler okul müdürünün bir rol model ve ideal olarak kavramlaştırılmasının önemine işaret etmesine karşın akademik çalışmalar daha çok okul müdür ve müdürlerinin rol ve sorumluluklarına yoğunlaşmaktadır (Berkovich ve Eyal, 2017; Best, 2016; Cooper, 2009; Fuller, Young ve Baker, 2011; Riehl, 2000; Sergiovanni, 2001; Stringer ve Hourani, 2016). İlgili alanyazın okul yöneticilerinden beklenen davranış ve rollerde ciddi değişimler olduğunu göstermektedir (Balci, 2011; Bottery, 2004; Hart, 1992; Leaf ve Odhiambo, 2017; Lortie, 2009). Bu ve benzeri sebeplerle söz konusu bu değişimlerin müdür yardımcıları ve öğretmenlerin bilişsel yapılarında nasıl kavramsallaştırıldığı üzerinde durulması gereken bir husustur. Müdürün hâlihazırda sahip olduğu ve ideal olarak sahip olması gereken nitelikler arasındaki algı farklılıkları, teori ile uygulama arasındaki uçurumun belirlenmesi, hâlihazırdaki yapıyla olması gereken yapı ve davranış betimlemesi açısından önem taşımaktadır. Söz konusu yapı ve davranışların betimlenmesi için bu çalışmada bilişsel yapı teorisi temel alınmıştır. Bilişsel yapı teorisi, bireylerin psikolojik sistemlerinde yer alan olguların, bireylerin amaçları doğrultusunda oluşturdukları kendi eğilimlerini yaşantıları

aracılığıyla ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Çünkü her birey yaşadığı dünyada karşılaştığı olaylarla etkileşiminden kaynaklanan bir algı sistemi geliştirdiğinden gerçek olay veya olgulara ilişkin daha geçerli tahmin ve kestirimlerde bulunması beklenir (Kelly, 1991). Ayrıca bireylerin algı sistemlerinden kaynaklanan benzerlik ve farklılıklar söz konusu kavramlar hakkındaki diğer insanların kişisel algılarını şekillendirdiğinden kavramların daha açık bir şekilde anlaşılmasını sağlar (Adams-Webber, 2003). Bursalıoğlu (2008) yöneticilere ilişkin davranış kalıplarının belirlenmesi ve modellenmesinde uzmanlar kadar uygulayıcıların da söz hakkı olması gerektiğini ifade etmektedir. Özge bir ifadeyle müdür davranış kalıplarının belirlenmesi araştırma ve uygulama arasındaki uçurumun ortadan kaldırılması ve ideal müdür davranışlarının netleşmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan müdür yardımcılarının ideal müdür niteliklerine ilişkin bilişsel yapılarını ve bu yapılar arasındaki benzerlik ve farklılıkları ‘*repertory grid*’ tekniğiyle ortaya koymak amaçlanmıştır.

Yöntem

Araştırma Deseni

Müdür yardımcılarının algılarına dayalı olarak ideal müdür niteliklerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada; nitel ve nicel modellerin bir arada kullanıldığı *karma yöntem* benimsenmiştir. Çalışma nitel verilerden nicel sonuçlar elde etmeyi amaçladığından karma yöntemlerden *keşfedici desen* kullanılmıştır. Keşfedici desen, katılımcılar tarafından nitel yöntemlerle oluşturulan olguların arasındaki benzerlik ve ilişkilerin nicel olarak ifade edilebilmesini sağlamaktadır (Marczyk, DeMatteo ve Festinger, 2017; McMillan ve Schumacher, 2006; Miles ve Huberman, 1994; Turan, 2019).

Çalışma Grubu

Yöntem kısmında çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Durumun zengin ve etraflıca incelenmesi için bu yöntem tercih edilmiştir. Patton (2002) amaçlı örneklemeyi çalışmada cevabı aranan problemleri aydınlatmak açısından zengin bilgi elde edilebilecek durumların seçimi şeklinde tanımlamaktadır. Lincoln ve Guba (1985) ise amaçlı örnekleme sayesinde genellemeyi kolaylaştırmak değil en üst düzeyde bilgi edinmenin hedeflendiğini vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda Erzurum il merkezinde görev yapmakta olan müdür yardımcılarının çalıştıkları okul ve bölgede yer alan diğer okul müdürleri hakkında fikir sahibi olma-

ları ön koşul olarak düşünüldüğünden en az üç yıldır çalışma ölçütü esas alınmıştır. Çalışmaya katılan 15 müdür yardımcısının hepsi erkek olup yaş ortalamaları ise 31.86'dır.

Veri Toplaması ve Analizi

Çalışma; olgunun tanımlanması, veri toplama aracının oluşturulması, verilerin toplanması, verilerin analizi ve geçerliğin/güvenirliğin sağlanması olmak üzere beş merhalede gerçekleştirilmiştir.

Fenomenin Tanımlanması

İdeal müdür niteliklerini belirlemek ve karşılaştırmak için gerekli kavramsal araçlar müdür yardımcıları ile birlikte belirlenmiştir.

Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Çalışmada kullanılan veri toplama aracı iki aşamada oluşturulmuştur. Öncelikle '*repertory grid*' tekniklerinden karar verme grid tekniğine (Shaw ve McKnight, 1981) uygun olarak ilk aşama yapılandırılmış görüşme tekniği esas alınarak oluşturulmuştur.

Tablo 1. Çalışmada Kullanılan Karar Verme Repertory Grid Formu Örneği

| YAPILAR | BİLEŞEN | | | | | |
|---------------------------------------|---------|--------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | Kendim | İdeal Kendim | İdeal Müdür (1) | İdeal Olmayan Müdür (1) | İdeal Müdür (2) | İdeal Olmayan Müdür (2) |
| 1. Birlikte karar alır | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| 2. İlkeleri açıklar | 4 | 5 | 3 | 1 | 4 | 2 |
| 3. İş birliğini önemser | | | | | | |
| 4. Yapılan işi takdir eder | | | | | | |
| 5. Meslekî gelişimi önemser | | | | | | |
| 6. Hoşgörü sahibidir | | | | | | |
| 7. Değerlere önem verir | | | | | | |
| 8. Görev dağılımında adildir | | | | | | |
| 9. Problemi çözmeye odaklanır | | | | | | |
| 10. Mizah duygusuna sahiptir | | | | | | |
| 11. Güvenilirdir | | | | | | |
| 12. İnsiyatif alır | | | | | | |
| 13. Daha iyinin beklentisi içindedir | | | | | | |
| 14. Samimidir | | | | | | |
| 15. Öğrencilerle etkileşim halindedir | | | | | | |
| 16. Geleceği düşünür | | | | | | |
| 17. Kendine güvenir | | | | | | |

Bu aşamada müdür yardımcılarında "Gözlemedikleri müdür davra-

nışları nelerdir?” sorusuna cevap vermeleri istenmiştir. Müdür yardımcılarının verdiği cevaplar içerik analizi tekniği ile analiz edilerek ‘*repertory grid*’ formunun yapı bölümünün katılımcılar tarafından oluşturulması sağlanmıştır. Çalışmanın ikinci aşamasında ‘*repertory grid*’ tekniğine uygun altı bileşen müdür yardımcısı ve alan uzmanları ile birlikte fikir birliğine varılarak forma son hali Tablo 1’de verilmiştir. Bileşenler *kendim*, *ideal kendim*, katılımcıların bizzat bildikleri iki ideal, iki ideal olmayan müdür olarak saptanmıştır.

Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması aşamasında her bir katılımcıya formlar araştırmacılar tarafından uygulanmıştır. Formun nasıl doldurulacağına ilişkin farklı bir kavrama yönelik önceden hazırlanan başka bir grid formu katılımcı ile birlikte doldurulmuştur. Formun doldurulmasında müdür yardımcılarının bizzat bildikleri veya tanıdıkları yöneticilere yer vermeleri istenmiştir. Katılımcıların bizzat bildikleri veya tanıdıkları yöneticileri belirledikten sonra her bir yapı için 1’den 5’e kadar ilgili müdür için puan vermeleri istenmiştir.

Verilerin Analizi

Öncelikle müdür yardımcılarının ideal müdür niteliklerine ilişkin algılarını belirleyebilmek için içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi sonucu elde edilen yapıların ilgili müdürler için puanlanmasının ardından bileşen ve yapılar arasındaki benzerliklerin/ilişkilerin hesaplanmasında aşağıdaki benzerlik formülünden yararlanılmıştır (Jankowicz, 2004):

$$Bileşen = 100 - \frac{SD}{(LR-1) \times C} \times 100 \quad Yapı = 100 - \frac{SD}{(LR-1) \times E} \times 200$$

Bu merhaleden sonra yapı ve bileşenler arasındaki ilişkiye yönelik daha ayrıntılı bilgi sağlaması açısından temel bileşenler analizine dayalı *açımlayıcı faktör analizi* uygulanmıştır. Faktör analizi aracılığıyla bileşen ve yapılar arasındaki kutuplaşmalar, algılanan ideal ve ideal olmayan müdür nitelikleri arasında ön plâna çıkan yapılar belirlenmiştir (Ilbery ve Hornby, 1983).

Geçerlik ve Güvenirliğin Sağlanması

Çalışmanın geçerliliğinin artırılmasına yönelik olarak, müdür yardımcılarının ideal müdür niteliklerine ilişkin algılarından yola çıkarak ölçme aracının yapı bölümü katılımcılar tarafından oluşturulmuştur (Schumacher and McMillan, 2006). Bileşen bölümü ise ‘*repertory grid*’ tekniğine uygun olarak katılımcıların bilişsel algılarındaki farklılığı ortaya koyacak şekilde seçim yapabilmeleri için kendileri ve ideal kendileri dışında bizzat bildikleri dört okul

müdürü ile sınırlandırılmıştır. Çalışmanın güvenilirliği için katılımcılar tarafından ifade edilen ideal müdür nitelikleri, müdür yardımcıları ve araştırmacı dışında eğitim yönetimi alanında üç uzman tarafından incelenmiş ve ölçme aracı yer alması gereken okul müdürüne ait nitelikler belirlenmiştir. Son olarak bileşen ve yapı benzerlik formülleri farklı bir araştırmacı tarafından hesaplanarak aynı sonuçların elde edilmesi ile verilere son hali verilmiştir.

Bulgular

Müdür yardımcıları tarafından altı okul müdürü arasındaki benzerlik yüzdelerinin [%40.6-%93.6] arasında değiştiği görülmektedir. Altı okul müdürü nitelikleri arasında en yüksek benzerlik yüzdesinin, müdür yardımcılarının ideal kendileri ile ideal müdür arasında [%93.6] olduğu saptanmıştır. En düşük benzerlik yüzdesi ise müdür yardımcılarının ideal kendileri ile ideal olmayan müdür bileşenleri arasında [%40.6] olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2. Müdür Yardımcılarının Algılarına Göre Repertory Grid Ortalama Bileşen Benzerlikleri

| OKULLAR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------|---|------|------|------|------|------|
| 1-Kendim | - | 87.3 | 87.5 | 51.6 | 87.7 | 53.2 |
| 2-İdeal Kendim | | - | 93.6 | 40.6 | 90.2 | 41.5 |
| 3-İdeal Müdür-1 | | | - | 44.8 | 92.9 | 46.1 |
| 4-İdeal Olmayan Müdür-1 | | | | - | 47.5 | 88.2 |
| 5-İdeal Müdür-2 | | | | | - | 49 |
| 6-İdeal Olmayan Müdür-2 | | | | | | - |

Müdür yardımcılarının ideal müdür niteliklerine ilişkin oluşturdukları yapılar arasındaki benzerliklerin [%62.2-%89.4] arasında değerler aldığı görülmüştür. Yapılar arasındaki en yüksek benzerlik yüzdesi [%89.4] düzeyinde ‘birlikte karar alır’ ile ‘işbirliğine önem verir’ yapıları arasında belirlenirken, en düşük benzerlik yüzdesinin [%62.2] ile ‘birlikte karar alır’ ve ‘kendine güvenir’ yapıları arasında olduğu saptanmıştır.

Tablo 3. Müdür Yardımcılarının Algılarına Göre Repertory Grid Ortalama Yapı Benzerlikleri

| * | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
|----|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | - | 76.1 | 89.4 | 73.3 | 75 | 79.4 | 81.1 | 77.8 | 78.3 | 81.7 | 79.4 | 77.8 | 72.2 | 82.2 | 72.8 | 77.8 | 62.2 |
| 2 | | - | 83.3 | 71.7 | 73.3 | 72.2 | 72.8 | 72.8 | 73.3 | 74.4 | 72.2 | 69.4 | 66.1 | 72.8 | 72.8 | 66.7 | 76.1 |
| 3 | | | - | 72.8 | 76.7 | 75.6 | 72.8 | 73.9 | 71.1 | 74.4 | 78.9 | 78.3 | 70.6 | 77.2 | 75.6 | 73.9 | 75 |
| 4 | | | | - | 76.1 | 80.6 | 83.3 | 75.6 | 71.7 | 79.4 | 80.6 | 77.8 | 74.4 | 80 | 78.3 | 70 | 74.4 |
| 5 | | | | | - | 78.9 | 77.2 | 79.4 | 80 | 81.1 | 85.6 | 86.1 | 78.3 | 77.2 | 83.3 | 80.6 | 80.6 |
| 6 | | | | | | - | 81.7 | 80.6 | 78.9 | 83.3 | 85.6 | 80.6 | 77.2 | 82.8 | 83.3 | 80.6 | 81.7 |
| 7 | | | | | | | - | 81.1 | 77.2 | 83.9 | 73.9 | 76.7 | 75.6 | 84.4 | 76.1 | 73.3 | 78.9 |
| 8 | | | | | | | | - | 83.9 | 85 | 81.7 | 80 | 80 | 83.3 | 81.7 | 83.3 | 85.6 |
| 9 | | | | | | | | | - | 80 | 78.9 | 81.7 | 77.2 | 76.1 | 78.9 | 78.3 | 81.7 |
| 10 | | | | | | | | | | - | 87.8 | 83.9 | 77.2 | 83.9 | 78.9 | 83.9 | 85 |
| 11 | | | | | | | | | | | - | 85.6 | 77.2 | 83.9 | 85.6 | 82.8 | 85 |
| 12 | | | | | | | | | | | | - | 82.2 | 83.3 | 81.7 | 78.9 | 83.3 |
| 13 | | | | | | | | | | | | | - | 72.2 | 78.3 | 74.4 | 78.9 |
| 14 | | | | | | | | | | | | | | - | 77.2 | 80 | 83.3 |
| 15 | | | | | | | | | | | | | | | - | 82.7 | 80.5 |
| 16 | | | | | | | | | | | | | | | | - | 83.3 |
| 17 | | | | | | | | | | | | | | | | | - |

Temel bileşenler analizine dayalı açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçme aracında yer alan yapılar, birinci boyutun %58'ini, ikinci boyutun ise %31'ini açıklayabildiği; ayrıca iki boyutun birlikte toplam varyansın %89'unu açıklayabildiği saptanmıştır. Boyutlar incelendiğinde öncelikle *ideal* ve *ideal olmayan* müdür algılarının farklı boyutlarda yer aldığı görülmüştür. İdeal müdür birinci boyutta [.927] yer alırken, ideal olmayan müdür ikinci boyutta [.929] kendisini göstermiştir. Faktör puanları incelendiğinde; ideal müdür boyutunda, *birlikte karar alır, ilkeleri açıktır, işbirliğini önemser, yapılan işi takdir eder, meslekî gelişimi önemser, hoşgörü sahibidir, değerlere önem verir, görev dağılımında âdildir, problemi çözmeye odaklanır, mizah duygusuna sahiptir, güvenilir, insiyatif alır, daha iyinin beklentisi içindedir, samimîdir, öğrencilerle etkileşim* halindedir ve geleceği düşünür gibi niteliklerin yer aldığı buna karşın ideal olmayan müdür boyutunda ise *kendine güvenir* niteliğinin yer aldığı belirlenmiştir.

Tablo 4. Müdür Yardımcıları Tarafından Oluşturulan Repertory Gridlerin Faktör Analizi Sonuçları

| YAPILAR | | |
|--------------------------------------|-------------|-------------|
| 1- Birlikte karar alır | .884 | .265 |
| 2- İlkeleri açıktır | .855 | .445 |
| 3- İş birliğini önemser | .829 | .499 |
| 4- Yapılan işi takdir eder | .819 | .467 |
| 5- Meslekî gelişimi önemser | .816 | .495 |
| 6- Hoşgörü sahibidir | .804 | .524 |
| 7-Değerlere önem verir | .790 | .536 |
| 8-Görev dağılımında âdildir | .776 | .562 |
| 9- Problemi çözmeye odaklanır | .767 | .580 |
| 10- Mizah duygusuna sahiptir | .762 | .478 |
| 11-Güvenilirdir | .741 | .570 |
| 12-İnsiyatif alır | .737 | .593 |
| 13-Daha iyinin beklentisi içindedir | .728 | .604 |
| 14- Samimîdir | .719 | .580 |
| 15-Öğrencilerle etkileşim halindedir | .716 | .610 |
| 16-Geleceği düşünür | .711 | .549 |
| 17-Kendine güvenir | .337 | .908 |
| Bileşenler | | |
| 1-Kendim | .549 | .251 |
| 2-İdeal Kendim | .510 | -.031 |
| 3-İdeal Müdür-1 | .927 | -.016 |
| 4-İdeal Olmayan Müdür-1 | .086 | .900 |
| 5-İdeal Müdür-2 | .816 | -.031 |
| 6-İdeal Olmayan Müdür-2 | -.044 | .929 |
| Toplam Varyans [%] | 58.16 | 30.95 |
| Kümülatif Varyans [%] | 58.16 | 89.11 |

Sonuç ve Tartışma

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda ideal okul müdürlerinin sahip olması gereken nitelikler şunlardır: Birlikte karar alma, açık ilkeli olma, iş birliğini önemseme, yapılan işi takdir etme, meslekî gelişimi önemseme, hoşgörü sahibi olma, değerlere önem verme, görev dağılımında âdil olma, problem çözmeye odaklanma, mizah duygusuna sahip olma, güvenilir olma, insiyatif alma, beklentisi yüksek olma, samimiyet, öğrencilerle etkileşim hâlinde olma ve geleceği düşünmedir. Okul müdürünün okulu oluşturan bütün paydaşların özellikle de öğretmen ve öğrencilerin yaşantıları ve bu yaşantıların kalitesi üzerinde önemli etkisi vardır. Bu etkinin okul müdürünün

hangi özelliğinden kaynaklandığına dair bir uzlaşmanın sağlanamamış olması, okul müdürünün rol ve sorumluluklarının çok boyutlu ve karmaşık oluşundan kaynaklanmaktadır (Northfield, 2017; Stringer ve Hourani, 2016). Bu durum normal olarak karşılanmalıdır. Çok bileşenli ve insan merkezli bir kurum olan okulu yönetmek teknik olduğu kadar üstün insani niteliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Bu çok karmaşık yapı okul müdürünün plânlama, örgütleme, liderlik, okul iyileştirme, okul geliştirme ve denetim gibi bazı temel sorumluluklarına göndermede bulunmakta; etkili bir okul yönetimi için bu süreçlerin iyi tasarlanıp yönetilmesi ve bu sürecin ideal müdür davranışlarıyla desteklenmesi gerekmektedir.

İnsanın merkezde yer aldığı daha yeni yaklaşımlar açısından düşünüldüğünde okul yönetimi, değişen durumlara karşı dikkatli bir yansıma ve dinamiklik gerektiren karmaşık bir süreçtir. Bu süreçte okul yöneticiliği bir takım liderlik yeteneklerini öğrenmek ve belirli bir duruma uygun lider davranışları göstermekten çok daha fazlasıdır (Hoy ve Miskel, 2010). Okulun toplumun beklentilerine cevap verebilmesi, değişimlere ayak uydurabilmesi için okul yönetiminin etkin bir liderlik sergilemesi ve okul çalışanlarını güçlendirmesi gerekmektedir (Schlechty, 2005). Liderlik ve çalışanların güçlendirilmesi yönetim anlayışındaki değişikliğin uygulamaya nasıl yansıdığına dair önemli fikirler vermesi açısından önemlidir (Fullan, 2002; Özden, 2005).

Okul müdürlerinin niteliklerine ilişkin yapılan çalışmaların öne çıkardığı güven oluşturma, değerlerin farkında olma (Haris ve Lambert, 2003; Li, Hallinger ve Walker, 2016; Turan, 2001; Yılmaz, 2006), öğretmen gelişimini destekleme (Hoerr, 2005), ortak bir vizyon ve öğrenme amaçları üzerinde odaklanma (Gümüşeli, 2001; Leithwood ve Riehl, 2003), geleceğe odaklılık (Schlechty, 2005), iyi uygulamaları destekleme ve takdir etme (Leithwood ve Azah, 2016; Stronge, Richard ve Catano, 2008), adil olma (Klopf, Schelden ve Brennan, 1982), öğrenci başarısına odaklanma (Balci, 2011), karar verme (Balci, 2007; Celep, 1996) gibi faktörlerin bu çalışmada elde edilen pek çok yapı ile örtüştüğü görülmektedir. Bununla birlikte ideal olmayan müdür davranışı boyutunda yer alan tek bir bileşen olan “kendine güvenir” niteliği tartışılmaya ve yorumlanmaya açık bir konudur. Daha çok eylemlerle ilgili olan kendine güven, farklı şekillerde tanımlansa da, insanların önemli durumlarda uygun davranacağını düşünmesi olarak ifade edilebilir (Andre ve Lelord, 2006). Kendine güvenme ilk bakışta anlaşılması kolay bir kavram gibi görünmekle birlikte, değişken özelliğe sahip karmaşık bir kavramdır (Hambly,

2003; Lauster, 2003). Kendine güven, sevilebilir olma ve yeterli olma duygusunun (Humphreys, 2002) birleşimi olarak ifade edilen, kendini sevme-tanımaya, pozitif düşünme, iletişim, duyguları kontrol gibi çok farklı becerileri içeren üst düzey bir kişilik özelliğidir (Lindenfield, 2004). Bu bağlamda okul müdürlerinin kendilerine güvenme yerine güvenin zamanla inşa edilen ve kazanılan bir nitelik olduğu yönünde bilişsel yapılarında bir kurgu olduğu söylenebilir.

İdeal müdür nitelikleri açısından konu incelendiğinde buradaki bulgular alanyazındaki okul müdürlüğü algısına dönük yeni bulguları destekler niteliktedir. Başka bir ifade ile okul müdürünün sahip olması gereken nitelikler klâsik yönetim anlayışının öngördüğü süreçlerin ve işlevlerinin de ötesinde bir anlam ve değerlere göndermede bulunmaktadır. Araştırma bulgularına dayalı olarak, okul müdürlerinin bir takım ideal müdürlerin sahip olması gereken nitelikleri içselleştirecek şekilde geliştirmeye dönük ve mesleki gelişim faaliyetleri de kapsayacak yönetici yetiştirme-geliştirme modellerinin uygulamaya konulması yönünde çabanın sarf edilmesi, konunun daha derinlemesine ve özellikle nitel açıdan incelenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kaynakça

- Adems-Weber, J. (2003). Research in personal constructs psychology. F. Fransella, (Ed.), *International handbook of personal constructs psychology* içinde (51-61). London: John & Wiley.
- Andre, C. ve Lelord, F. (2006). *Kendine saygı*. (İ. Yerguz, Çev.). İstanbul: İletişim. (Orijinal çalışma basım tarihi 1999.)
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul-okul geliştirme: kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem A.
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 36(162), 196-208.
- Berkovich, I. ve Eyal, O. (2017). The mediating role of principals' transformational leadership behaviors in promoting teachers' emotional wellness at work: A study in Israeli primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2), 316-335.
- Best, T. L. (2016). *Elementary assistant principals: Perspectives on role and Responsibilities*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hampton University.
- Bottery, M. (2004). *Challenges of educational leadership values in a globalized age*. London: Paul Chapman.
- Bursahioğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.
- Celep, C. (1996). Okullarda işbirlikçi karar verme ve yöneticinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1, 49-58.
- Cooper, C. W. (2009). Performing cultural work in demographically changing schools: implications for expanding transformative leadership frameworks. *Educational Administration Quarterly*, 45(5), 694-724.

- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-20.
- Fuller, E., Young, M. ve Baker, B. D. (2011). Do principal preparation programs influence student achievement through the building of teacher-team qualifications by the principal? an exploratory analysis. *Educational Administration Quarterly*, 47(1), 173-216.
- Graff, O. B., Street, C. M., Kimbrough, R. B. ve Dykes, A. R. (1966). *Philosophic theory and practice in education administration*. California: Wadsworth Publishing.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531-548.
- Hambly, K. (2003). *Özgüven*. (B. Bıçakçı, Çev.). İstanbul: Rota. (Orijinal çalışma basım tarihi 1997.)
- Harris, A. ve Lambert, L. (2003). *Building leadership capacity for school improvement*. Philadelphia: Open University Press.
- Hart, A. W. (1992). *Principal succession: Establishing leadership in schools*. NY: State University of New York Press.
- Hoerr, T. R. (2005). *The art of school leadership*. Alexandria, VA: ASCD.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2004). *Educational administration, policy, and reform: research and measurement*. Connecticut: IAP.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, uygulama ve araştırma* (S. Turan, Çeviri Editörü). Ankara: Nobel. (Orijinal çalışma basım tarihi 2005.)
- Humphreys, T. (2002). *Çocuk eğitiminin anahtarı: özgüven*. (T. Anapa, Çev.). İstanbul: Epsilon. (Orijinal çalışma basım tarihi 1995.)
- Ilbery, B. W. ve Hornby, R. (1983). Repertory grids and agricultural decision-making: A mid-warwickshire case study. *Human Geography*, 65(2), 77-84.
- Jankowicz, D. (2004). *The easy guide to repertory grids*. England: John&Wiley.
- Kelly, G. A. (1991). *The psychology of personal constructs theory and personality*. London: Routledge.
- Klopf, G., Schelden, H. ve Brennan, K. (1982). The essentials of effectiveness: A job description for principals. *Principal*, 61(4), 35-38.
- Lauster, P. (2003). *Özgüven öğrenilebilir*. (L. Yarbaş, Çev.). İzmir: İlya. (Orijinal çalışma basım tarihi 1974.)
- Leaf, A. ve Odhiambo, G. (2017). The deputy principal instructional leadership role and professional learning: Perceptions of secondary principals, deputies and teachers. *Journal of Educational Administration*, 55(1), 33-48.
- Leithwood, K. ve Azah, V. N. (2016). Characteristics of effective leadership networks. *Journal of Educational Administration*, 54(4), 409-433.
- Leithwood, K. A. ve Riehl, C. (2003). *What do we already know about successful school leadership?* Washington, DC: AERA Division A Task Force on Developing Research in Educational Leadership.
- Li, L., Hallinger, P. ve Walker, A. (2016). Exploring the mediating effects of trust on principal leadership and teacher professional learning in Hong Kong primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 20-42.
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. CA: Sage.
- Lindenfield, G. (2004). *Kendine güvenen çocuk yetiştirme*. (G. Tümer, Çev.). Ankara:

- HYB Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2000.)
- Lortie, D. C. (2009). *School principal: Managing in public*. Chicago: University of Chicago Press.
- Marczyk, G., DeMatteo, D. ve Festinger, D. (2017). *Essentials of research design and methodology*. NY: John Wiley.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. CA: Sage.
- Northfield, S. (2017). The novice principal: Change and challenges. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 142, 158-182.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational behavior in education: adaptive leadership and school reform*. Boston: Pearson.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. London: Sage.
- Riehl, C. J. (2000). The principal's role in creating inclusive schools for diverse students: A review of normative, empirical, and critical literature on the practice of educational administration. *Review of Educational Research*, 70, 55-81.
- Schlechty, P. C. (2005). *Okulu yeniden kurmak*. (Y. Özden, Çev.). Ankara: Nobel. (Orijinal çalışma basım tarihi 2001.)
- Schumacher, S. ve McMillan, J. (2006). Research in Education Evidence-Based Inquiry. *Boston: Pearson Education*.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: a reflective perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Shaw, M. L. G. ve McKnight, C. (1981). *Think again: Personal problem-solving and decision-making*. N. J.: Prentice-Hall.
- Stringer, P. ve Hourani, R. B. (2016). Transformation of roles and responsibilities of principals in times of change. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(2), 224-246.
- Stronge, J. H., Richard, H. B. ve Catano, N. (2008). *Qualities of effective principals*. USA: ASCD.
- Turan, S. (2001). School climate, supportive leadership behavior and faculty trust in Turkish public schools. *American Educational Research Association*, April 10-14, Seattle, USA.
- Turan, S. (2019, Editör). *Eğitimde araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel.
- Yılmaz, K. (2006). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.