



T.C.  
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL MÜDÜRLERİNİN; ÖĞRENCİLİK, ÖĞRETMENLİK VE  
MÜDÜRLÜK DÖNEMLERİNDEKİ OKUL YÖNETİCİLİĞİNE İLİŞKİN  
METAFORİK ALGILARI

Hazırlayan  
Onur KOÇAK

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Aysun ERGİNER

TOKAT – 2011



T.C.  
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL MÜDÜRLERİNİN; ÖĞRENCİLİK, ÖĞRETMENLİK VE  
MÜDÜRLÜK DÖNEMLERİNDEKİ OKUL YÖNETİCİLİĞİNE İLİŞKİN  
METAFORİK ALGILARI

Hazırlayan  
Onur KOÇAK

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Aysun ERGİNER

TOKAT – 2011

OKUL MÜDÜRLERİNİN; ÖĞRENCİLİK, ÖĞRETMENLİK VE  
MÜDÜRLÜK DÖNEMLERİNDEKİ OKUL YÖNETİCİLİĞİNE İLİŞKİN  
METAFORİK ALGILARI

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 02 / 05 / 2011

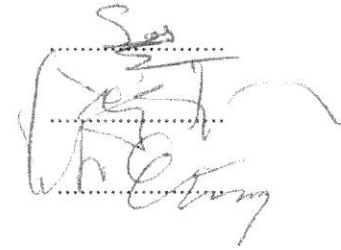
Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Başkan : Prof. Dr. Sedat YAZICI

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ergin ERGİNER

Üye : Yrd. Doç. Dr. Aysun ERGİNER (Danışman)



Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../... tarih ve ... sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Ali AÇIKEL



Mühür  
İmza

T.C.  
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

02/05/2010

Onur KOÇAK

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisansa başladığım ilk günden mezuniyete kadar, desteğini esirgemeyen, danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Aysun ERGİNER'e, her zaman yardımını gördüğüm Yrd. Doç. Dr. Ergin ERGİNER'e, araştırmama getirdiği katkılarından dolayı Prof. Dr. Sedat YAZICI'ya teşekkür ederim.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca Tokat'ta beni misafir ederek, okula devam edebilmeme olanak sağlayan arkadaşlarım; Ali Okan OĞUZOĞLU, Abdulhalik Kürşat ARIK, Fatih ULUKAYA, Mehmet HİN, Sezgin TETİK ve Yusuf Kenan ŞAHİNER ile Tokat İmam Hatip Lisesi Müdürü Fahri DELEN'e ne kadar teşekkür etsem azdır. Ayrıca tez yazım süreci boyunca desteği ve fedakarlığıyla dostluğumuzu pekiştiren Mikail YALÇIN'a da çok teşekkür ederim.

Öğrenim hayatım boyunca, beni hep bir adım ilerisini düşünmeye yönelten, yaşadığı deneyimlerle göremediğimi gösteren ağabeyim Mustafa'ya, dualarıyla her zaman yanımda olan canım anneme, herhangi bir karşılık beklemeden her türlü desteği sağlayan babama ve zekasını kendimle yarıştırdığım ama hep bir adım önde olan, rekabet duygumu körükleyen kardeşim Can'a teşekkür ederim.

Son olarak, yanındayken kendimi dünyanın en değerli ve en şanslı insanı hissettiğim, eşim Melek'e sonsuz teşekkürler. O olmasaydı bu çalışmayı tamamlamam çok zor olabilirdi.

Mayıs 2011  
Onur KOÇAK

## ÖZET

Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını metaforlar yardımıyla ortaya çıkararak; öğrencilikten, öğretmenliğe ve müdürlüğe geçiş sürecinde okul yöneticiliği algılarındaki değişimi belirlemektir. Araştırmanın katılımcılarını Tokat ili Turhal ilçesindeki 46 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda görevli okul müdürleri oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak görüşme yönteminin kullanıldığı araştırmada, katılımcılarla iki ayrı uygulama yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir.

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin öğrencilikten, öğretmenliğe ve müdürlüğe geçiş sürecinde, okul yöneticiliğine ilişkin algılarının olumlu yönde değiştiği belirlenmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin, öğrencilik yıllarında, okul yöneticiliğini; “sert, baskıcı ve ulaşılamaz bir konum”, öğretmenlik yıllarında; “sorun çözücü olma, liderlik, gereksiz bir makam, yönlendirilen ve kullanılan”, müdür olduktan sonra ise; “yönlendiricilik ve liderlik” ile “sorun çözücü, zor ve fedakarlık isteyen bir iş” olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuçlar doğrultusunda, okul müdürlerinin, okul yöneticiliği algılarının, öğrencilikten öğretmenliğe ve müdürlüğe geçiş sürecinde, olumsuzdan olumluya doğru değişmesinin nedenlerinin belirlenmesi; okul müdürlerinin, okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere, metafor listesinden birden fazla metafor seçmelerinin istendiği araştırmaların yapılması, geliştirilen önerilerden bazılarıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticiliği, metaforik algı, öğrencilik, öğretmenlik, müdürlük.

## ABSTRACT

The aim of study is, to find school principal's school management perceptions in studentship to teaching and principalship and in the studentship, teaching and to principalship process, school management perception differences. The sample of this study is consist of 46 primary and secondary education school principals Tokat/Turhal. In this study qualitative research methods were used in data analysis. Interview technique was used for collecting data. These data were analyzed by content analysis method.

According to results, school principal's school management perceptions in studentship to teaching and principalship, school management perceptions are changing positively. School principal's school management perceptions in studentship is determined, "harsh, oppressive and an inaccessible location". In the teaching, school management perceptions are changing. School principal in teaching perceived school management, "the problem of solver, leadership, an unnecessary bureau and directed and used". School principals perceived school management in principalship, "leadership, problem solver and want to work hard and sacrifice".

According to results, school principals' school management perceptions', studentship, teaching and principalship in the process of transition, changing from negative to positive, accurate determination of the causes; school principals chose more than one metaphor from the metaphor list to reflect perceptions of school management, requested research be done, some of developed proposals.

**Key Words:** School management, metaphorical perception, studentship, teaching, principalship.

## İÇİNDEKİLER

ETİK SÖZLEŞME.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLO LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. TEMEL KAVRAMLAR.....	2
1.1.1. Yönetim.....	2
1.1.2. Yönetici .....	3
1.1.3. Eğitim Yönetimi .....	5
1.1.4. Eğitim Yöneticisi.....	5
1.1.5. Okul Yönetimi .....	7
1.1.6. Okul Yöneticisi.....	8
1.2. OKUL YÖNETİCİSİNİN NİTELİKLERİ.....	10
1.3. OKUL YÖNETİCİSİNİN YETERLİKLERİ.....	14
1.4. OKUL YÖNETİCİSİNİN ROLLERİ .....	15
1.5. METAFOR.....	19
1.5.1. Metaforun Tanımı ve Özellikleri.....	19
1.5.2. Metaforların Sınıflandırılması .....	24
1.6. OKUL YÖNETİCİSİ ve METAFOR .....	29
1.7. PROBLEM DURUMU .....	31
1.7.1. Araştırmanın Amacı .....	31



1.7.2. Araştırmanın Önemi .....	32
1.7.3. Sınırlılıklar.....	34
1.7.4. Tanımlar .....	34
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	36
2.1. YURTIÇİ ARAŞTIRMALAR .....	36
2.2. YURTDIŞI ARAŞTIRMALAR.....	45
3. YÖNTEM .....	55
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	55
3.2. ARAŞTIRMANIN KATILIMCILARI.....	55
3.3. OKUL MÜDÜRLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ .....	56
3.4. VERİ TOPLAMA ARACI.....	57
3.4.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilme Süreci .....	58
3.4.2. Pilot Uygulama.....	58
3.4.3. Geçerlik ve Güvenirlik Kanıtları .....	61
3.5. VERİ TOPLAMA ARACININ UYGULANMASI.....	62
3.6. VERİLERİN ANALİZİ .....	63
4. BULGULAR ve YORUM .....	66
4.1. OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL YÖNETİCİLİĞİ ALGILARINI YANSITMAK ÜZERE ÜRETTİKLERİ METAFORLAR.....	66
4.1.1. Okul Müdürlerinin Öğrencilik Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtma Üzere Ürettikleri Metaforlar.....	66
4.1.2. Okul Müdürlerinin Öğretmenlik Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtma Üzere Ürettikleri Metaforlar.....	82
4.1.3. Okul Müdürlerinin Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtma Üzere Ürettikleri Metaforlar.....	99

4.1.4. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtma Üzere Ürettikleri Metaforların Değişimi .....	113
<b>4.2. OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL YÖNETİCİLİĞİ ALGILARINI YANSITMAK ÜZERE SEÇTİKLERİ METAFORLAR.....</b>	<b>118</b>
4.2.1. Okul Müdürlerinin Öğrencilik Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtma Üzere Seçtikleri Metaforlar .....	118
4.2.2. Okul Müdürlerinin Öğretmenlik Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtma Üzere Seçtikleri Metaforlar .....	132
4.2.3. Okul Müdürlerinin Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtma Üzere Seçtikleri Metaforlar .....	148
4.2.4. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtma Üzere Seçtikleri Metaforların Değişimi .....	161
<b>4.3. OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRENCİLİK, ÖĞRETMENLİK ve MÜDÜRLÜK DÖNEMLERİNDEKİ OKUL YÖNETİCİLİĞİ ALGILARINI YANSITMAK ÜZERE ÜRETTİKLERİ ve SEÇTİKLERİ METAFORLARIN KARŞILAŞTIRILMASI.....</b>	<b>168</b>
4.3.1. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtma Üzere Ürettikleri ve Seçtikleri Olumlu ve Olumsuz Metafor Sayıları .....	168
4.3.2. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtma Üzere Seçtikleri Metaforların Dağılımı.....	171
4.3.3. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtma Üzere En Fazla Ürettikleri Metaforlar .....	172
4.3.4. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtma Üzere En Fazla Seçtikleri Metaforlar.....	173
4.3.5. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtma Ürettikleri ve Seçtikleri Metaforların Karşılaştırılması .....	175

5. SONUÇ ve ÖNERİLER .....	178
5.1. SONUÇLAR .....	178
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar .....	178
5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar .....	179
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar .....	180
5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar .....	181
5.2. ÖNERİLER .....	182
KAYNAKLAR .....	183
EKLER.....	192
EK-1: I. Uygulama Veri Toplama Aracı.....	193
EK-2: II. Uygulama Veri Toplama Aracı ve Metafor Listesi .....	196
EK-3: Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Ürettikleri ve Seçtikleri Metaforlar .....	199
EK-4: Araştırma İzni .....	202
ÖZGEÇMİŞ .....	203

## TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	56
Tablo 4.1. Okul Müdürlerinin Öğrencilik Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarına İlişkin Ürettikleri Metaforlardan Oluşturulan Temalar .....	67
Tablo 4.2. Sertlik ve Baskıcılık Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	68
Tablo 4.3. Ulaşılabilir Bir Konum Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	71
Tablo 4.4. Yönlendiricilik ve Liderlik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	73
Tablo 4.5. Tek Hakim Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	75
Tablo 4.6. Korku unsuru Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	76
Tablo 4.7. Kolay ve Rahat Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	78
Tablo 4.8. Koruyuculuk ve Güven Vericilik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	79
Tablo 4.9. Gereksiz Bir Makam Teması Altında Birleştirilen Metaforlar.....	80
Tablo 4.10. Zor ve Riskli Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	82
Tablo 4.11. Okul Müdürlerinin Öğretmenlik Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarına İlişkin Ürettikleri Metaforlardan Oluşturulan Temalar .....	83
Tablo 4.12. Yönlendiricilik ve Liderlik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	86
Tablo 4.13. Gereksiz Bir Makam Teması Altında Birleştirilen Metaforlar.....	88
Tablo 4.14. Sorun Çözücü Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	90
Tablo 4.15. Yönlendirilen ve Kullanılan Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	90
Tablo 4.16. En Üst Düzeyde Sorumlu Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	94
Tablo 4.17. Sertlik ve Baskıcılık Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	95
Tablo 4.18. Kolay ve Rahat Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	96
Tablo 4.19. Kendi Anlayışına Göre Okulu Yönetme Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	97
Tablo 4.20. Eleştirilen Teması Altında Birleştirilen Metaforlar.....	98

Tablo 4.21. Koruyuculuk ve Güven Vericilik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	99
Tablo 4.22. Okul Müdürlerinin Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarına İlişkin Ürettikleri Metaforlardan Oluşturulan Temalar .....	100
Tablo 4.23. Yönlendiricilik ve Liderlik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	103
Tablo 4.24. Zor ve Yorucu Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar.....	106
Tablo 4.25. Sorun Çözücü Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	108
Tablo 4.26. Fedakarlık Gerektiren Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	109
Tablo 4.27. Koruyucu Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	110
Tablo 4.28. En Üst Düzeyde Sorumlu Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	111
Tablo 4.29. Çok Yönlü Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	112
Tablo 4.30. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Ürettikleri Metaforların Değişimi.....	113
Tablo 4.31. Okul Müdürlerinin Öğrencilik Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarına İlişkin Seçtikleri Metaforlardan Oluşturulan Temalar.....	119
Tablo 4.32. Tek Hakim Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	121
Tablo 4.33. Sertlik ve Baskıcılık Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	123
Tablo 4.34. Ulaşılamaz Bir Konum Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	125
Tablo 4.35. Yönlendiricilik ve Liderlik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	127
Tablo 4.36. Korku Unsuru Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	128
Tablo 4.37. Zor ve Fedakarlık Gerektiren Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	129
Tablo 4.38. Koruyuculuk ve Güven Vericilik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	130
Tablo 4.39. Gereksiz Bir Makam Teması Altında Birleştirilen Metaforlar.....	131
Tablo 4.40. Okul Müdürlerinin Öğretmenlik Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarına İlişkin Seçtikleri Metaforlardan Oluşturulan Temalar.....	132

Tablo 4.41. Yönlendiricilik ve Liderlik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	135
Tablo 4.42. Sorun Çözücü Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	137
Tablo 4.43. Yönlendirilen ve Kullanılan Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	139
Tablo 4.44. Zor ve Fedakarlık Gerektiren Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	141
Tablo 4.45. Tek Hakim Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	142
Tablo 4.46. Koruyuculuk ve Güven Vericilik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	143
Tablo 4.47. Kendi Anlayışına Göre Okulu Yönetme Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	144
Tablo 4.48. Gereksiz Bir Makam Teması Altında Birleştirilen Metaforlar.....	145
Tablo 4.49. En Üst Düzeyde Sorumlu Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	145
Tablo 4.50. Sertlik ve Baskıcılık Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	146
Tablo 4.51. Kolay ve Rahat Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	147
Tablo 4.52. Okul Müdürlerinin Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarına İlişkin Seçtikleri Metaforlardan Oluşturulan Temalar.....	148
Tablo 4.53. Yönlendiricilik ve Liderlik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	149
Tablo 4.54. Zor ve Fedakarlık Gerektiren Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	152
Tablo 4.55. Sorun Çözücü Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	154
Tablo 4.56. Koruyucu Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	156
Tablo 4.57. Motivasyon Kaynağı Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	158
Tablo 4.58. Yönlendirilen ve Kullanılan Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	159
Tablo 4.59. Kolay ve Rahat Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar .....	160
Tablo 4.60. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Seçtikleri Metaforların Değişimi.....	161

Tablo 4.61. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Ürettikleri ve Seçtikleri Olumlu ve Olumsuz Metafor Sayıları .....	168
Tablo 4.62. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Seçtikleri Metaforların Dağılımı .....	171
Tablo 4.63. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere En Fazla Ürettikleri Metaforlar.....	172
Tablo 4.64. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere En Fazla Seçtikleri Metaforlar .....	173

## 1. GİRİŞ

İnsanlar tek başlarına gerçekleştiremedikleri işler için bir araya gelmişler ve tarih boyunca çeşitli örgütler oluşturmuşlardır. Baransel (1993, s. 4)'e göre örgütler, toplumsal yaşam kadar eski bir sosyal olgudur ve insanların amaçlarını gerçekleştirmek üzere oluşturdukları birer araç niteliği taşır. İnsanlar örgütleri, doğaya ve düşmana karşı güvenlik sağlamak, ekonomik, siyasi ve sosyal amaçlarını gerçekleştirmek için kurmuşlardır. Bu durumda, amaca ulaşmada birer araç olan örgütlerin, hedeflenen başarıya ulaşabilmesi için; bir kişi veya grup tarafından yönetilmesi ve yönetimin görevini iyi ve etkili yapması şarttır.

Örgütün, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluştuğunu belirten Başaran (1982, s. 231), bir örgütte çalışmayı kabul etmekle hem yönetimin egemenliği altına girildiğini, hem de başkalarınca önceden konulmuş amaçlar için çalışmak zorunda kalındığını vurgulamıştır.

“Örgüt olmanın doğası yönetilmeyi gerektirir” diyen Bursalıoğlu (1997, s. 18), yönetim olmadan örgütlerin işleyemeyeceğini ve hedeflerine ulaşamayacağını belirtmiştir. Açıkalın (1994, s. 21) ise, örgütleri birtakım amaçlarını gerçekleştirmek isteyen insanların oluşturduğunu ve amaçlarına ulaşabilmelerinin ancak yönetim çabaları ile mümkün olacağını belirtmiştir.

Okulların; bilgi, tecrübe ve diğer kazanımları, yeni yetişen nesillere ve diğer insanlara düzenli ve etkili biçimde aktarabilmek amacıyla kurulan birer örgüt olduğu düşünüldüğünde; hedeflerine ulaşabilmeleri için, başarılı biçimde yönetilmelerinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan okul yöneticiliği, okulun kuruluş amacını gerçekleştirmesinde en önemli öğelerden biri konumundadır denilebilir.



Okul yöneticiliğinin, okulu hedeflenen başarıya ulaştırmakla görevli olduğu ele alındığında; öğretmenlerin ve öğrencilerin okul yöneticiliğine ilişkin algılarının, okul yöneticiliği mesleğinin nasıl yürütüldüğüne ilişkin önemli bir gösterge olduğu söylenebilir.

### 1.1. TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde araştırma ile ilgili temel kavramlara yer verilmiştir. Bu kapsamda, “yönetim, yönetici, eğitim yönetimi, eğitim yöneticisi, okul yönetimi, okul yöneticisi” kavramlarına yer verilmiş, bu kavramların çeşitli tanımları ve gelişimleri incelenmiştir.

#### 1.1.1 Yönetim

Yönetim kavramı, araştırmacılar tarafından farklı açılardan ele alınarak, çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Erdoğan (2000, s. 3) yönetim için, “kurumu amacına ulaştırmak üzere elde bulunan bütün kaynakları ve imkanları en iyi şekilde kullanma sanatıdır” derken, Güçlü (1995, s. 26), yönetimin bir örgütteki en kritik faktör olduğunu ve yönetimin örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarının etkili bir şekilde koordine edilmesi ve işlerin yapılması olarak tanımlanabileceğini belirtmiştir.

Bursalıoğlu (1982, s. 54), yönetimin örgütü işleten bir süreç olarak ele almıştır. Yönetim; örgütün amaçlarını önceden belirlemek, amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön vermek, bunları kullanmak ve kontrol etmektir.

Yönetim kavramını, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, kuram, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde

ustalıkla uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tümü olarak tanımlayan Baransel (1993, s. 25)'e benzer şekilde Eren (1993, s. 1) yönetimin, örgütü oluşturan insanları önceden belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarında iş bölümü, iş birliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamı olduğu görüşündedir.

Çağdaş yönetim anlayışının, insan kaynağının en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını gerektirdiğini belirten Kaya (1991, s. 111), yönetimin amaçlarının değişime uğradığını, artık yeterli niteliklere sahip iş gücünün sağlanması ve iş görenlerin doyumlarının sağlanarak işte tutulmaları ve geliştirilmelerinin yönetimin başlıca amacı haline geldiğini savunmuştur.

Yönetim kavramına ilişkin yapılan farklı tanımlamalarda; yönetimin, örgütü amaçlarına ulaştırmakla görevli olduğu, örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verdiği ve etkili yönetim için insan ilişkilerinin olumlu yönde olmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

#### 1.1.2. Yönetici

İlgar (1996, s. 36), yöneticinin, belirli birtakım amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde koordine eden kişi olduğunu belirtmiştir. Başaran (2006, s. 16) ise, bir kişiye istediğini yaptırabilen herhangi başka bir kişinin yönetici sayılabileceği görüşündedir.

İşleri yaptıran ve yürüten kişinin yönetici olduğunu vurgulayan Özkalp ve Kırel (1996, s. 13) yöneticileri; kaynak ayıran, karar veren ve belirli amaçlar doğrultusunda başkalarının etkinliklerini yönlendiren kişi olarak tanımlamışlardır. Ayrıca yöneticiler işlerini belirli bir örgüt içinde yürütürler. Örgütlerde çalışan bireylerin davranışlarını ve çalışmalarını yürüten, belirli amaçlara ulaşmayı hedefleyen kişiler yöneticilerdir.

Yönetici olmanın dışarıdan gözüktüğü gibi kolay ve zevkli bir iş olmadığını savunan Özkalp ve Kirel (1996, s. 13), bu meslekte birçok karmaşık ve zor kararlar alındığı ve karşılaşılan baskılar nedeniyle, günümüzdeki en stresli işlerden bir tanesi olarak sayılabileceği görüşündedirler. Ayrıca yöneticilerin karşılaştığı sorunların çok yönlü ve çeşitli olduğunu belirtmişlerdir. Mesleğin zorluklarını; örgütte çalışanların, üretim, finans, pazarlama, muhasebe gibi birçok teknik konuyla ilgili sorunlarını anlamak zorunluluğunda oldukları şeklinde örneklendirmişlerdir.

Yöneticinin tanımının geçmişten günümüze çeşitli değişimlere uğradığını savunan Bursalıoğlu (1995, s. 44), yöneticinin 1950'lere kadar astların çalışmasından sorumlu makam ve yetki sahibi kişi olarak düşünülürken, bundan sonra astların performansından sorumlu kişi olarak görülmeye başlandığını belirtmiştir. Daha sonra, yönetimde asıl kaynağın bilgi olduğunun, toprak, emek, sermaye gibi kaynakların yetersizliğinin ve sosyal, politik ve ekonomik dinamiklerin oluşturulmasının bilgiye bağlı olduğunun ve yöneticinin, bilginin uygulamasından sorumlu kişi olarak kabul edildiğinin anlaşıldığını ifade etmiştir.

Yönetici tanımları incelendiğinde yöneticiliğin, hem bilgi hem de beceri gerektiren bir uğraş olduğu söylenebilir. Ayrıca yöneticiliğin, birçok konu ile aynı anda ilgilenen, birçok alanda sorumluluk taşıyan, zor ve stresli bir uğraş olduğu sonucu da çıkarılabilir.

### 1.1.3. Eğitim Yönetimi

En genel anlamıyla yönetim işinin eğitim alanında uygulanması olarak kabul edilebilecek olan eğitim yönetimi için, Kaya (1991, s. 43), eğitim yönetiminin eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilendiğini savunmuştur. Eğitim yönetimi bu görevlerini yerine getirirken, insan ve madde

kaynaklarını eşgüdümlemek, karar vermek, grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin kuram, ilke, teknik ve yöntemlerinden yararlandığını belirtmiştir. Bu sebeple eğitim yönetimi, yönetim faaliyetlerinin eğitim alanında uygulanması olarak tanımlanabilir.

Durukan (2003, s. 278) ve Yılmaz (2004, s. 117) eğitim yönetiminde başarı yakalanabilmesi için en önemli faktörün insan ilişkileri olduğu görüşündedirler. Durukan'a göre, çağdaş yönetim kuramcıları insan ilişkileri konusunda bilgi ve beceri sahibi olan yöneticilerin başarılı olduklarını ve eğitim kurumunda verimi arttırdıklarını, dolayısıyla örgütsel amaca ulaşıldığını kabul etmektedir. Yılmaz(2004, s. 117)'a göre ise, insan ilişkilerine odaklı bir yönetici örgütü oluşturan grubun yaşantılarını değerlendirip düzenler ve bu sayede grubun gücünden en yüksek seviyede yararlanabilir.

Eğitim yönetimi, eğitim faaliyetlerinin sağlanmasında ve düzenli biçimde yürütülmesinde uygulayıcı, hizmet sağlayıcı ve denetleyici konumundadır. Eğitimin hedeflerini gerçekleştirmede, eldeki araç-gereç ve insan kaynaklarını organize ederek, eğitim verilen bireylerden en yüksek verimi elde etmeye çalışmak eğitim yönetiminin sorumluluğundadır denilebilir.

#### 1.1.4. Eğitim Yöneticisi

Yönetim işini yürüten bireylere yönetici denildiği gibi, eğitim yönetimi işini yürüten bireylere eğitim yöneticisi denilmektedir. Eğitim yönetimi ve eğitim yöneticisi olmak diğer yönetim işlerinden çeşitli şekillerde farklılaşmaktadır. Bu bağlamda Taymaz (1995, s. 20), eğitim yöneticisinin, okulu, Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri ile okulun özel amaçları çerçevesinde yönetmekle sorumlu olduğu görüşünü savunmuştur.

Eğitim yöneticisinin personel işleri ve ğrenci işlerine ilişkin eylemlerde bulunurken aynı zamanda kişi ve grup çalışmalarında uzlaştırıcı rol alarak, morali yükseltmekle yükümlü olduğunu belirten Kaya (1991, s. 45) eğitim yöneticisinin, bu görevini sürdürebilmesi için, insan ilişkileri, halkla ilişkiler ve güdüleme bilgi ve becerisine sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca ğretmen, ğrenci, veli, evre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez rgt ve politikacılar gibi farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmalı, onların beklentilerini karşılayacak biçimde demokratik bir yönetim sürdürmelidir.

11. Milli Eğitim şrası'nda; değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzman olarak tanımlanan eğitim yöneticisinin görevleri özetle ř şekildedir: değişik eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademelerinde eğitim programlarını, ğrenci hizmetlerini, işgören hizmetlerini, bütçe işlerini, eğitim bina, araç ve gereçlerine ilişkin işleri yönetir; yönettiği kurum, okul ve kademenin yönetsel ve eğitsel amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini etkin biçimde işletir; yönettiği örgütün alt sistemlerinin bir bütün olarak örgütsel amaçları gerçekleştirecek biçimde çalışmasını sağlar.

Eğitim yöneticilerinin, toplumun ihtiyaı olan sayıda ve nitelikte insangücünün yetiştirilmesinde etkili oldukları söylenbilir. İhtiyaç duyulan insangücü yetiştirilirken, gerekli insan ve madde kaynaklarının bulunması, maliyetin ve verimin hesaplanması, geleceğe yönelik tahminlere dayalı olarak gerekli planlamaların yapılması, uygulama esnasında ortaya çıkan sorunların giderilmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi eğitim yöneticilerinin görevleri arasında sayılabilir.

### 1.1.5. Okul Yönetimi

İnsanlar, bilgi ve becerilerini, düzenli, amaçlı ve planlı biçimde diğer bireylere aktarabilmek amacıyla okulları kurmuşlardır. Okulların, düzenli, etkili ve verimli biçimde işlemesi, bir sistem içinde çalışmasına bağlıdır. Okul yönetimi, okul sisteminin sağlıklı yürütülmesinde en önemli sorumlu konumundadır.

Açıkalin (1997, s. 3) okulların, eğitim sisteminin en temel sistemi olduğunu ve eğitim sisteminin başarısının okulların başarısına doğrudan bağlı olduğunu vurgulamıştır. Okullar eğitim sisteminin üretim işlerinin asıl olarak gerçekleştirildiği yerlerdir. Okul; sistemin, kilit, stratejik ve vazgeçilmez ögesidir. Okulun bütün alt sistemleri, diğer eğitim örgütleri ve mekanizmalar okulun işlerini yerine getirmesine yol gösterici ve destek rolünü üstlenmektedir. Başaran (2006, s. 46) ise okula, öğrencilerini, önceden tasarlanmış eğitsel amaçlara ulaştırmak için gereken davranışı (bilgi, beceri ve tutumu) planlı bir süreç içinde ve belli bir sürede kazandıran örgüt olarak yaklaşmaktadır.

Eğitim sisteminin en temel sistemi olan okul, diğer sistemlerde olduğu gibi yönetenler ve yönetilenlerden oluşmaktadır. Okulun başarısı hem yönetenlerin hem de yönetilenlerin başarısına bağlıdır. Yönetenlerin, yönetilenleri yönlendirdiği göz önüne alındığında okul yönetiminin, okulun başarısındaki payı ön plana çıkmaktadır.

Taymaz (1995, s. 30), okul yönetiminin görevini, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak biçiminde tanımlamıştır.

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana yani okula uygulanmış halidir. Okul yönetiminin görevi ise, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak, okuldaki insan ve madde kaynaklarını en etkili ve

verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin iyi bir yönetim sergilemesi için okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi gerekir (Bursalıoğlu, 1982, s. 6).

Okullarda verilen eğitim hedeflerine ulaşabilmesi için geçmişten günümüze yapılan çabaların artık bir toplum meselesi haline geldiğini ve herkesin sorumluluğunu gerektiren bir nitelik kazandığını belirten Özmen ve Batmaz (2006, s. 103), 1990'lı yıllardan bu yana piyasa ekonomisinin rekabetçi ortamın bir yansıması olarak, okullarda etkili eğitimin gerçekleştirilebilmesinde okul yöneticiliğinin önem bakımından ilk sırada yer aldığını savunmaktadırlar. Ayrıca, okul yönetimi alanında yapılan birçok araştırma sonucuna göre, öğrenci öğrenmesinin ve performansının yüksek olduğu etkili okullarda, etkili bir okul yönetiminin var olduğunu işaret etmişlerdir.

#### 1.1.6. Okul Yöneticisi

Okul yöneticisinin, okul sistemini ayakta tutan temel direklerden biri olduğu; ayrıca okulun hedeflerini gerçekleştirmede, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarında en önemli sorumlu olduğu söylenebilir.

Okul yöneticisi, etkili eğitim yönetimi için, yönetim iş ve işlemlerini planlayan, okulun tüm kaynaklarını ve güçlerini örgütleyen ve eşgüdümleyen, okulun işgörenleri ile etkili iletişim kuran, okulu amaçlarından saptırmamak ve etkili çalışmasını sağlamak için eylemleri, işleri ve işlemleri denetleyen kişidir (Başaran, 1996, s. 118). Gürsel (2003, s. 91) benzer bir ifadeyle, okul yöneticisinin okulun amaçlarının yerine getirilebilmesi için çalışanları organize eden, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, eşgüdümleyen bir kişi olduğunu ifade etmiştir.

Okul yöneticisinin, okulun başarısından ve okul programının yönetiminden birinci derecedeki sorumlu kişi olduğunu belirten Şişman (2002, s. 1), okul yöneticisinin sahip olduğu yasal yetki ve gücün, okulun başarısı için tek başına yeterli

olmayacağını, bunların haricinde okul yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Çalık (1997, s. 55), örgütsel etkinliği sağlamak için insan ve diğer kaynakları, amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemenin yöneticinin görevi olduğunu, Güçlü (1997, s. 50) daha geniş bir tanımlama yaparak, okul yöneticisinin, okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişi olduğunu belirtmiştir. Açıkgöz (1994, s. 12) ise, okul yöneticisinin, okulun amaçlarına ulaşmasında, sistemin sağlıklı biçimde yürütülmesinde, okulun dış çevreye uyumunun sağlanmasında ve kültürel değerlerin yaşatılmasında en önemli sorumlu konumunda olduğunu altını çizmiştir.

Açıkalm (1997, s. 4), okul yöneticisinin önemini vurgulamak amacıyla, okulun, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetimin bağımlı değişkeni olduğunu, eğitim politikaları ile eğitim planlarını üst düzeydeki eğitim yöneticilerinin belirlediğini, belirlenen eğitim politikaları ile planlarını orta kademedeki bulunan eğitim yöneticilerinin yorumladıklarını belirtmiştir. Eğitim politikaları ile planlarının uygulayanların ve ortaya çıkan sorunlar hakkında geri dönüt sağlayanların okul yöneticileri olduğunu işaret etmiştir.

Okul yöneticisi olmak için öncelikle öğretmen olmak gerektiğine dikkat çeken Bursalıoğlu (1982, s. 7), okul yöneticiliğinin bu sebeple profesyonel bir meslek haline gelemediğini vurgulamıştır. Günümüzde okul yöneticisi olabilmek için “meslekte esas olan öğretmenliktir” den hareket edildiği göz önünde bulundurulduğunda, Bursalıoğlu’nun görüşlerinin geçerliliğini koruduğu savunulabilir. Bursalıoğlu ayrıca, her sistemdeki yöneticiler gibi, eğitim yöneticisinin de kurumunu amaçlarına uygun olarak yaşatmak zorunluluğunda olduğunu, kurumun başarısı ve sürekliliğinin, saptanan amaçlara ulaşma derecesine bağlı olduğunu belirtmiştir.



Okulların toplum içinde en çok etkileşimin yaşandığı yerlerden biri olduğu düşünüldüğünde; başarılı olmak isteyen bir okul müdürünün, etkileşim içinde olduğu insanların zihinlerindeki okul yöneticiliği algısını bilmesi, işlerinde daha başarılı olmalarını sağlayabilir. Okul müdürlerinin, öğrencilik ve öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını göz önünde bulundurması ise; öğrenci ve öğretmenlerle daha rahat empati kurmasına katkı getirebilir. Kendini öğrenci ve öğretmenlerin yerine koyabilen bir okul müdürü, öğrenci ve öğretmenlerle sosyal ilişkilerinde daha başarılı olabilir.

## 1.2. OKUL YÖNETİCİSİNİN NİTELİKLERİ

Türk Eğitim Sistemindeki temel öğretim düzeyleri olan ilköğretim ve ortaöğretim okullarında okul yöneticisi olarak; okul müdürleri, müdür yardımcıları ve müdür yardımcısı (veya vekilleri) yer almaktadır. İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki okul yöneticileri Türk Eğitim Sisteminin temel öğretim düzeylerinin başında bulunmaları açısından önem taşımaktadırlar. Bu açıdan okul yöneticilerinin, yönetim görevini sürdükları okulları başarıya ulaştırabilmeleri için birtakım niteliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Demokratik bir ortam oluşturulan, alınan kararlara öğretmenlerin de katıldığı okullarda, okul müdürüne duyulan bağlılık ve saygı da artmaktadır (Blase ve Blase, 1998; Sheppard, 1996; Conger ve Kanungo, 1994). Ayrıca müdürler; işbirliğine ve iletişime daha açık olduklarında ve profesyonel gelişime ağırlık verdiklerinde; öğretmenler üzerinde daha olumlu etki bıraktıkları ve öğretmenlerin eğitsel becerilerinin arttığı gözlenmiştir (Allen, Glickman ve Hensley, 1998; Crow, Matthews, ve McCleary, 1996; akt. Zimmerman ve Deckert-Pelton, 2003, s. 28).

Bedir (1997, s. 56)'e göre, eğitim için bütün kaynaklar sağlandığında, bu kaynakları faaliyete geçirecek, çalışmalarını yürütecek bir yöneticiye ihtiyaç vardır. Eğitim yönetiminde yöneticilerin diğer alanlara oranla, insan ilişkilerinin önemi ve alanı daha geniştir. Yönetici bir yandan işgörenlerle ilişki kurmak, diğer yandan eğitim hizmetini sunduğu öğrencileri ve onların velileri ile ilişki kurmak zorundadır. Bu yüzden okul yöneticisinin iletişim kurma konusunda yeterli olması gerekir.

Erdoğan (2000, s. 40), okul yöneticilerinin genel olarak, sahip olması gereken nitelikleri dört gruba ayırmıştır:

1. *Yönetici Bilgili Olmalı:* Okul yöneticisi, bilimsel teoriler hakkında bilgi sahibi olmalı, uygulamalarında bilimsel teorilerden faydalanmalıdır. Hangi kurumda görev almışsa o kuruma ilişkin mevzuat bilgisine sahip olmalıdır. Ayrıca başarılı insan ilişkileri yürütebilmesi için; siyaset, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, tarih, edebiyat ve iletişim gibi sosyal alanlarda bilgili olmalıdırlar.

2. *Yönetici Yetenekli Olmalı:* Okul yöneticisi, insan ilişkilerinde başarılı olabilmek için, sorun çözme, temsil etme, görüşme yapabilme, karar verme, yazılı ifade, konuşma, analiz yapma, sentez yapma, planlama, iyi insan ilişkileri kurabilme gibi alanlarda kendini geliştirmelidir.

3. *Yönetici Deneyimli Olmalı:* Hedeflenen başarıya ulaşabilmek için gerekli olan deneyim, kişiden kişiye değişebilir. Ne kadar deneyimli olmanın gerektiği konusunda belirleme yapmak doğru olmayabilir.

4. *Yönetici Ahlaklı Olmalı:* Ahlaklı olma niteliğinden yoksun bir yöneticinin sahip olduğu bilginin, yeteneğin veya deneyimin önemi azalmaktadır. Ahlaklı olma sorunu olan okul yöneticilerinin beklenmedik sorunlar yaşamaları kaçınılmazdır.

Okul yöneticisi, kendi sorumluluk alanlarını bilerek, ilgili mevzuata hakim olmalı ancak yöneticilik gücünü yasa ve yönetmeliklerden değil, insan ilişkilerindeki başarısından almalıdır denilebilir. Okul yöneticisi çalışanlarına, insani ilişkilerini kullanarak demokratik biçimde ve katılımcı olarak iş yaptırabilmeyi başarmalıdır. Ayrıca okul yöneticilerinin, değişen koşullara ayak uydurabilmek için, bilişim teknolojileri ile yabancı dil bilgisi ve becerisine de sahip olmaları ve kendilerini yenileyebilmelerinin gerekliliği savunulabilir.

Okul yöneticisinin yaratıcı özelliklere de sahip olması gerektiğini belirten Sungur (1992, s. 119), yaratıcı özelliklere sahip okul yöneticilerinin, yeni deneyimlere açık, çevresindekileri yaratıcılık konusunda teşvik eden, risk almayı seven, işine bağlı, merak eden, coşkulu ve hoşgörülü, sorumluluk alabilen ve inisiyatif alabilen bireyler olduklarını belirtmiştir. Ayrıca yaratıcı yöneticilerin, çeşitli başarısızlıklar sonrasında grubunu yeniden toplama ve grubun moralini yükseltme konusunda daha başarılı olduklarını belirtmiştir.

Okul yöneticisinin, başarılı bir yönetim sergileyebilmesi için bazı niteliklere sahip olması gerektiğini belirten Bursalıoğlu (1997, s. 204), bu nitelikleri iki grupta toplamıştır. Bunlardan birincisi sağlam bir sinir sistemi, enerji, dayanma ve ruh sağlığına ilişkin nitelikler; ikincisi ise, güçlü bir hayat ve toplum felsefesidir. Ayrıca okul yöneticisi, her insanın başlı başına bir amaç olduğuna ve hiçbir zaman bir araç olarak görülemeyeceğine inanmış olmalıdır. İşbirliğine dönük olmayan sosyal davranışın patolojik olduğunu, işbirliğinin sağlanabilmesi için insanların birbirini sevmesi gerektiğini bilmelidir.

Açıkalm (1997, s. 6), günümüzde okul yöneticiliği anlayışının değişmiş olduğunu, okul yöneticilerinin değişen çağa ayak uydurabilmeleri için kendilerinde

birtakım özelliklerin bulunması gerektiğini vurgulamıştır. Buna göre, çağdaş okul yöneticisi; insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim kurabilen, liderlik özellikleri etkin, konuşma dilini doğru ve güzel kullanabilen, çeşitli sosyal ve pozitif bilim dallarında eğitim görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış olmalıdır. Benzer şekilde Yavuz (2009, s. 127), günümüzdeki okulların hızla değişen toplumun ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmakta ve modası geçmiş sistemler olarak ifade etmektedir. Eğitim örgütleri hem girdileri hem de çıktıları yoluyla çevreyle sürekli etkileşimde bulunur. Bu nedenle, müdürler için, okul geliştirme öncelikli bir faaliyet olarak önem kazanmaktadır. Eğitim örgütleri, değişim sürecinin dışında kaldıkları takdirde zamanla varlık nedenleri sorgulanmaya başlanacaktır.

Zimmerman ve Deckert-Pelton (2003, s. 32)'a göre müdürler; bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini günümüz koşulları açısından değerlendirmelidirler. Müdürler günümüz eğitim sisteminin beklentilerine cevap verebilmeli, çağın gerektirdiği yeterli bilgi birikimine sahip olmalıdırlar.

Okulların etkili olmaları, bir başka deyişle, önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin ve eğitim-öğretim programının sürdürülmesinden sorumlu olan okul müdürünün etkili olmasına bağlıdır görüşünü savunan Balcı (1993, s. 23), okul müdürünün okullardaki en basit etkinlikleri bile rastlantıya yer vermeyecek derecede özenle planlanması gerektiğini vurgulamıştır. Bu durumun okul yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir.

Okulların girdi ve çıktılarının insan olması sebebiyle; okul yöneticileri sorumluluklarını yerine getirirken ilişki içinde oldukları insanların zihinlerinde olumlu algılar oluşturmaları gerekmektedir. Yönelimsel sorumluluklarını yerine getiren bir

yöneticinin birlikte çalıştığı insanların ve öğrencilerin zihninde oluşturmuş olduğu algıya dikkat etmemesi, kendisinin ve yönettiği okulun başarısız olmasına neden olabilir. Sekban (2004)'a göre yöneticilik aslında gerçekleri yönetmek değildir. Yöneticilik, algıları yönetmektir. Bir yönetici dünyanın en iyi, en adil sistemini kursa bile, eğer insanlar böyle algılamıyorlarsa, kurulan sistem dünyanın en adil, en iyi sistemi değildir.

Okul yöneticisinin sahip olduğu niteliklerin, çalışanları, öğrencileri ve velileri doğrudan etkilediği, bu sebeple okul yöneticilerinin sahip oldukları yeterliklerin, okulun hedeflediği başarıya ulaşmasında en önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir.

### 1.3. OKUL YÖNETİCİSİNİN YETERLİKLERİ

Etkili bir okul yöneticisinin sahip olması gereken yeterliklerin bazı yazarlarca üçe ayrıldığı belirtilen Açıkalın (2004, s. 10), bu yeterlikleri şu şekilde sıralamıştır:

1. *Teknik Yeterlikler:* Teknik yeterlik, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Bu yeterlikler kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bir beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki becerileri teknik becerilerdir (Açıkgöz, 1994, 10). Aydın (2000) okul yöneticisinden, okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması, okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi bilmesi, okul binalarını temiz tutarak hizmete hazır hale getirebilmesi ve okul binalarının kullanımını planlayabilmesinin beklendiği görüşündedir.

2. *İnsani Yeterlikler:* Açıkgöz (1994: 10) insani yeterlikleri, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Bu yeterlik kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle

yakından ilgilidir. Yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir.

3. *Kavramsal Yeterlikler:* Kavramsal yeterlik, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Kavramsal yeterlikler örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir (Açıkgöz, 1994, s. 10).

#### 1.4. OKUL YÖNETİCİSİNİN ROLLERİ

Okul yöneticilerinin, görev alanlarını ve davranış kalıplarını belirleyen bir başka etmen de rollerdir. Okul yöneticileri içinde buldukları statü gereği çeşitli rollere uygun davranışlar sergilerler. Okul yöneticiliğine yüklenen roller sayesinde okul yöneticilerinin sergileyecekleri veya sergilemeleri gereken davranışlar önceden tahmin edilebilir.

Roller, örgütteki makamların ve statülerin dinamik yanlarıdır. Rollerin belirlenmesi, beklentiler çerçevesinde oluşur ve bir kurum içindeki roller birbirine bağımlı ve birbirinin tamamlayıcılarıdır. Okul yöneticisinin rolünü, bir bakıma görevleri belirler. Ancak farklı yazarların görüşlerine göre okul yöneticisinin rollerini, okulun rolü ile yöneticinin bu rolü nasıl gördüğü etkiler. Ayrıca çevredekilerin okul yöneticisine karşı olan tutum ve davranışları, yöneticinin kendisinden beklenen rolü oynamadaki başarısı hakkında fikir verir (Bursalıoğlu, 1997, s. 200).

Okul yöneticilerinin üstlenmesi gereken en önemli rollerden biri öğretimsel liderlik rolüdür. Usdan, McCloud ve Podmostko (2000, s. 4), okul yöneticiliğinin görevleri ve rollerinin dramatik biçimde değiştiğini belirtmişlerdir. Eskiden okul yöneticisinin temel görevi, okul binasını verimli kullanma, personel ve öğrenci işlerini yürütme, okula maddi gelir sağlama, okul çevresi güvenliğini sağlama, çevre ilişkilerini olumlu düzeyde tutma, yemek ve servis hizmetlerinin aksamasını engelleme şeklindeydi. Ancak günümüzde okul yöneticilerinin, bu görevlerini sürdürmenin yanında, eğitim-öğretim sürecinde etkin rol almaları gerekmektedir. Artık okul yöneticileri öğrencilerle doğrudan iletişim içinde bulunmalı, öğrenme sürecinde lider rolünde olmalı, öğrenci başarısını artırmak amacıyla, aileleri, çevre örgütleri, üst makamları, öğretmenleri ve sivil toplum örgütlerini bir araya getirerek hedeflere ulaşılmasını sağlamalıdır. Okul yöneticileri bu yaptıklarını sürdürebilecek liderlik özelliklerine sahip olmalıdırlar.

Sharp ve Walter (2003, s. 1) okul müdürünün en önemli görevinin öğretim liderliği olduğunu vurgulamıştır. Bununla birlikte okul müdürleri günlük olağan işler olan okulun bakımı, temizliği ve korunması görevlerini yerine getiremezler ise; o okulda etkin bir eğitim-öğretimden söz edilemez. Okulun servis işleri iyi yürütülüyorsa, kantininde sağlık kurallarına dikkat edilmiyorsa, okul hijyenik koşulları taşıyorsa, okul müdürünün görevini yerine getirdiği söylenemez. Okul müdürlerinin eğitim-öğretim rollerini başarı ile gerçekleştirmeleri, öğretimsel olmayan etkinliklerin doğru yönetilmesinden geçmektedir (akt. Yavuz, 2006, s. 26).

Taymaz (1995, s. 19), okul yöneticisinin rollerini bir kamu yöneticisi, politika saptayıcısı, alan uzmanı, profesyonel eğitimci, eğitsel lider ve toplumun aktif bir üyesi olma şeklinde sıralamıştır.

Sherman (2000), araştırmalar sonucunda, okul yöneticiliğinin birçok rolü bir arada yürüten, hem okuldaki bireylerle hem de okulun fiziki yapısıyla ilgilenmeyi gerektiren çok karmaşık bir iş olduğu bulgusuna erişildiğini belirtmiştir. Bu meslek; psikolog, öğretmen, araç-gereç tedarikçisi, filozof, polis memuru, diplomat, sosyal hizmetler görevlisi, akıl danışmanı (mentor), halkla ilişkiler uzmanı, koç ve amigo rollerini yerine getirmeyi gerektirmektedir (akt. Trail, 2000, s. 1).

Milli Eğitim Bakanlığı'na yayınlanan 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde okul müdürlerinin görev tanımı özetle şu şekilde yapılmıştır (<http://tkb.meb.gov.tr>): Okul müdürü; mevzuata uygun olarak, okulla ilgili işlerin yürütülmesinden ve denetlenmesinden sorumludur. Okul binasının korunması, düzenli kullanımının ve temizliğinin sağlanması okul yöneticisinin görevidir. Okul yöneticisi, öğretim sürecinin aksamamasını sağlamakla yükümlüdür. Öğretim faaliyetlerini öğretmenlerle görüşerek alınması gereken tedbirleri değerlendirir. Öğrenci ve personel işlerinin düzenli yürütülmesini sağlar. Üst makamlara istenilen raporları hazırlar. Ayrıca okul müdürünün görev tanımlamasında 54 ayrı görevi olduğu, 55. görevinin ise ilgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapmak olduğu ifadesi yer almıştır.

Tebliğler Dergisi'nde belirtilen görevler ve roller incelendiğinde, okul yöneticilerinin insan ve madde kaynaklarını etkin biçimde kullanmalarına, öğretim sürecinin aksamadan yürütülmesini sağlamaları gerektiğine vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır. Yapılan görev tanımlamaları arasında çalışanların görüşlerinin, beklentilerinin ve önerilerinin alınması söz konusu değildir. Bu durum göz önüne alındığında, okul yöneticisinin görevlerinin ve rollerinin, hiyerarşik düzen içerisinde üst makamlardan emredildiği üzere yürütüldüğü sonucu çıkarılabilir.



Vanderberghe (1995), yönetim bilimindeki gelişmelerin, beraberinde okul yöneticisinin rolünü de değiştirdiğini savunmuştur. Bu değişim durmaksızın devam etmektedir. Okul yöneticisi 1960'lı yıllarda program yöneticisi, 80'li yıllarda eğitimsel lider, 90'lı yıllarda ise transformasyonel lider rolleri ile bütünleşmiştir (akt. Töremen ve Kolay, 2003).

Bir okulun amaçlarına ulaşabilmesinin, okul çalışanlarının karşılıklı işbirliği ve yardımlaşma içinde çalışmalarına, öğrencilerin okul çalışanları ile olumlu etkileşim içerisinde olmalarına bağlı olduğu görüşü savunulabilir. Okul yöneticilerinin okulun başarısında en önemli sorumlu konumunda oldukları düşünüldüğünde, öğrencilerin, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin okul yöneticiliğine ilişkin algıları önem kazanmaktadır. Zihinde soyut olarak yer alan algıları somutlaştırmak ve daha kolay ifade edilebilir hale getirmek amacıyla kullanılan yollardan biri de metaforlardır.

## 1.5. METAFOR

Bu bölümde metafor kavramının tanımı, çeşitli özellikleri ve türleri yer almaktadır.

### 1.5.1. Metaforun Tanımı ve Özellikleri

İnsanlar, birbirlerine duygu ve düşüncelerini aktarmak üzere birçok yol ve yöntem kullanırlar. Bunların arasında, konuşma, yazma, resim çizme, beden hareketleriyle tarif etme, değişik sesler çıkarma gibi çok farklı araçlar vardır. Metaforlar ise zihinde soyut ve belirsiz olarak yer alan duygu ve düşünceleri somutlaştırmada ve belirgin hale getirmede kullanılan iletişim araçlarından biridir.

Palmquist (2001, s. 23)'e göre, iki nesne veya kavramı birbirine bağlayan dilsel bir araç olan metafor, bir yaşantı alanından diğerine bir geçiş veya karşılaştırma yapmak

üzere iki değişik fikir veya kavramın bağlandığı sembolik bir dil yapısı olarak kabul edilmektedir. Metaforlar günlük konuşma dilinde isim, fiil veya niteleyiciler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Püsküllüoğlu (2004, s. 438) Türkçe’de, metafor kavramına en yakın anlamda eğretilme kelimesi kullanıldığını; eğretilmenin bir gerçek anlamı, ona benzerliği olan başka bir anlamla anlatma, benzerlik ilişkisinden yararlanarak bir sözcüğün, bir adın, anlamını eğreti olarak aktarma sanatı olarak tanımlandığını belirtmiştir.

Salman (2003, s. 53), metafor teriminin, Latince ve Grekçe *metafora* kökünden geldiğini belirtmiştir. *Meta*: öte, aşırı ve *pherein*: taşımak, yüklenmek sözcüklerinin birleşiminden oluşmuştur. Türeyişi öteye taşımak gibi bir anlam olan metafor, günümüzde şiirde, reklamlarda, mimaride, yönetim bilimlerinde ve günlük hayatta sıklıkla kullanılır ve yorumlanır bir şekle dönüşmüştür. Metaforların bir taksonomi oluşturarak; en uygun anlamları oluşturduğunu savunan Koohang ve Harman (2005, s. 75), bu açıdan bilimlerin gelişme teorilerinde faydalı bir araç olarak kullanılabilirliği görüşünü belirtmişlerdir. Ayrıca metafor oluştururken ilk aşamanın tanımlama, ikincisinin tahmin ve sonuncu aşamanın ise anlama olduğunu ifade etmişlerdir.

Metaforlar hakkında en yaygın tanım ve açıklama, Lakoff ve Johnson (2005, s. 297) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre metafor; bir şeyi, olgu, kavram veya nesne gibi başka bir şeye göre anlamak ve tecrübe etmektir. Günlük yaşamda çok sık kullanılan metaforlar, yalnızca günlük konuşmalarda değil, aynı zamanda, düşünce ve eylemlerde de yer almaktadır.

Lakoff ve Johnson (2005, s. 298) bireyin kavram sisteminin, düşündüğü ve eylemde bulunduğu terimlerin doğası gereği metaforik olduğunu savunmuşlardır. Metaforlar, bireylerin nesnelere algılamalarını, dünyada yollarını bulma ve diğer

insanlarla ilişki kurma biçimlerini, sahip oldukları algıları yapıya kavuşturmaktadır. Bu nedenle, bireylerin kavram sistemi, onların gündelik gerçekliklerini tanımlamakta önemli rol oynar. Kavram sistemi normalde bireyin farkında olduğu bir şey değildir. Gündelik yaşamda bireyler, belirli hatlar boyunca neredeyse otomatik olarak düşünür ve hareket ederler. Günlük dilde kullanılan metaforik ifadelerin çokluğu aslında metaforların günlük hayatta ne kadar önemli bir yer teşkil ettiğini göstermektedir.

Bu ifadeler bakıldığında; metaforun bir kavramı başka bir kavram ile açıklamak olduğu görülmektedir. Metaforların doğrudan bir benzetme veya mecazi anlamda kullanma değil, bir nesnenin belirli özelliklerine vurgu yapılarak başka bir nesneye benzetilmesi, başka bir nesnenin adıyla anılması olduğu söylenebilir. Metaforlar, tam olarak betimlenemeyen görüşleri somutlaştırmayı, zihinde soyut olarak bulunan kavramları somut olan kavramlarla anlatmayı imkan tanımaktadır.

Sackmann (1989) metaforların; iki durum arasında işlevsel bir benzerlik kurabildiğini, soyut ifadeleri somutlaştırabildiğini, durumun belirli bir yönüne vurgu yapabildiğini, yeni ve alışılmamış bir fikre anlam kazandırabildiğini ve bu fikirleri daha somut bir hale dönüştürebildiğini belirtmiştir (Taber, 2007, s. 542).

Metaforun özü, bir kavramın başka bir kavram sayesinde anlamlandırılması ve anlaşılmasını sağlamasıdır. Metaforlar sosyal bilimlerin her aşamasında kullanılır. Genellikle metaforları değerli kılan; çeşitli verileri kelimesi kelimesine aktarmaktansa metaforik figürlerle aktarmanın daha anlaşılır olmasıdır. Örneğin; bir tezin “iskeletinden” ve “kalbinden”, hayatın “anahtarından” veya bir organizasyonun “başından” bahsederken farkında olmadan metaforlar kullanılır. Metaforlar bu şekilde, şüpheye yer bırakmadan, “gerçekleri” aktarır. Metaforun anlamı iki nesne arasında etkileşim kurduğunda belirginleşir. Metaforların önemi; düşünce sistemimizi

şekillendirmesidir. Dünyada tüm yapılanlar ve tüm düşünceler metaforlar tarafından kontrol edilir. Bir insanın kullandığı metaforlar analiz edildiğinde o insanın düşünce sistemi ortaya çıkar (Denshire, 2002, s. 28).

Bu açıdan okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere kullandıkları metaforlar incelendiğinde, okul yöneticiliği algılarının net olarak ortaya çıkabileceği söylenebilir.

“Cerrahlar kasap gibidir” metaforu bir cerrahın bir kasap ile eşdeğer olduğunu öne süren Richards (1936), bu duruma bakarak; bir cerrah, her durumda bir kasap olarak tanımlanamayacağını, yalnızca bazı yönlerden benzer olduğunu belirtmiştir. Bu benzerliklerin, metaforun kurulması için konu ve araç görevini üstlendiğini vurgulamıştır (akt. Cerbin, 1982, s. 4).

Blackburn (1996) metaforların iletişimin en önemli parçası olduğuna değinirken, Richardson (1994) ise metaforların, sosyal bilimlerin omurgası gibi olduğunu ifade etmiştir. Çünkü metaforlar; tüm ağırlığı üzerlerine alırlar, söze hareket kazandırır, bölümleri birleştirerek anlamlı hale getirirler, parçaları bütünleştirirler ve dışarıdan bakınca görülmezler (akt. Denshire, 2002, s. 29).

Metaforların; daha çok kitle iletişim araçlarında ve günlük dilde kullanıldığını belirten Ottati, Rhoads ve Graesser (1999, s. 688), örneğin popüler müziğin; aşkın bir “gül” bir “dans” bir “mücadele” veya “berbat bir şey” olduğunu belirttiği üzerinde durmaktadır. Başkanlık yarışında Bill Clinton en çok “21. Yüzyıla köprü kurmak” ifadesini kullanmıştır. Bir metafor konu ve araç olmak üzere iki temel unsurdan oluşur. Metafor konusu bir nesne veya olayın tanımlanmasıdır, araç ise belirtilen nesne veya olayı açıklığa kavuşturan kavramdır. Örneğin; Romeo ve Juliet isimli eserde geçen, “Juliet benim güneşimdir” ifadesinde; “Juliet” konu, “güneş” ise araçtır. Burada

kullanılan metafor ile, “Juliet”in mutluluk ve enerji kaynağı olmasından ayrıca aşkının verdiği sıcaklıktan bahsedilmektedir.

Hellsten (2002, s. 23)’e göre metaforlar, bakış açılarının değişmesi ve yaratıcılığın artması için; yeni teorilerin ve modellerin üretilmesinde önemli rol oynamaktadır. Buna bağlı olarak metaforlar; araştırmacıların daha fazla yeni kavram oluşturabilmelerine yardımcı olmaktadır. Örneğin; “ışık dalgası” veya “manyetik alan” günlük hayatta da kullanılan, araştırmacılar tarafından üretilmiş metaforlardır. Araştırmacılar bu şekilde, metaforları daha geniş bir kitleye seslenme aracı olarak da kullanmaktadır. Metaforlar; kitle iletişim araçlarında da, özellikle gazeteciler tarafından, konuyu popülerleştirmek, dikkat çekmek veya dramatize etmek amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır. Metaforlar daha güçlü ve etkili bir anlatım sunar. Örneğin “Siyasette Savaş Sesleri”, “Oyun mu Ticaret mi?”, “Ölümcül Bilimsel Deneyler” metaforları anlatıma, güçlü imgeler ve drama katmaktadır.

Diğer yandan metaforların kullanılmasında öğrencilerin sahip olabilecekleri önyargılarından dolayı çok dikkatli olunmalıdır. Bu önyargılar, metaforların nasıl kullanıldıklarına ve öğrencilerin metaforları önceki öğrenmelerine nasıl bağladıklarına göre yararlı veya zararlı olabilirler. Bu konuda Fretzin (2001, s. 2)’in görüşleri önem taşımaktadır. Fretzin (2001, s. 2)’e göre önceki bilgiler, öğrenme üzerinde farklı ve problematik etkiler yapabilirler. Önceki bilgiler hem başarı ile hem de başarısızlık ile bağlantılıdır. Burada önemli olan nokta ise, bir eğitimcinin öğrencilerinin önyargılarını, önbilgilerini tanımlayabilme ve bilginin hangi tohumlardan yeşerebileceğini keşfedebilme yeteneğidir.

Linn, Sherman ve Gill (2007, s. 163), metaforların; karmaşık ve soyut düşünceleri anlaşılır kıldığı için örgütsel liderlik ve okul yöneticiliği araştırmalarında

sıkça kullanıldığını vurgulamışlardır. Metaforların, eğitsel çalışmalarda kavramların anlamlandırılmasında kullanılabileceğini belirten Çelikten (2006, s. 276), öğretirken ne yaptıklarını düşünen eğitimcilerin, düşünce, imaj ve uygulamalarını metaforları kullanarak geliştirebileceklerini belirtmiştir. Ayrıca etkili bir öğretim yapmak isteyen öğretmenlerin, kendi rol ve sorumluluklarını metaforlar ile anlamlandırmak suretiyle sınıf içi faaliyetlerini geliştirip değiştirebileceklerini vurgulamıştır.

Kimi görsel ve somutlaştırıcı metaforlar, öğrencilerin zihinsel anlamalarının kolaylaşması ve motivasyon potansiyellerinin artırılması açısından ideal araçlar olarak anılmaktadırlar. Metaforları kullanmanın avantajları şu şekilde sıralanabilir:

- 1- Kavramsal değişim ile öğrenme için çok faydalı araçlardır.
- 2- Gerçek dünyadaki benzerliklere işaret ederek soyut şeylerin anlaşılmasını ve görselleştirilmesini sağlarlar.
- 3- Öğrencilerin ilgilerini çekerek motivasyonel bir etki yapabilirler.
- 4- Öğretmenleri, öğrencilerin önceki bilgilerini dikkate almaya zorlarlar ve daha önceki konularla ilgili öğrenmelerdeki muhtemel yanlış anlamaların ortaya çıkmamasını sağlarlar (Fretzin, 2001, s. 2).

Metaforların faydalarının yanında çeşitli sınırlıkları ve sakıncaları da olabilmektedir. Metaforları kullanırken her benzerliğin metafor anlamına gelemeyeceği ve kullanılan her metaforun uygun olmayacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Carter (1990, s. 113; akt. Perry ve Cooper, 2001, s. 45)'a göre belirli bazı metaforlar kurulan bağlantıları olduğu kadar, kurulmayan bağlantıları da etkilemektedir. Bu durumda metaforlar, düşüncenin önünü kesebilirler ve sadece belirli bir düşünce kalıbının içerisine kilitleyebilirler. Üstelik bazı metaforlar sadece sınırlı bir anlama yönelik işlevler sergileyerek, karmaşık bir durumun veya yaşantının yalnızca bir bölümünü

yansıtabilirler. Bu şekilde yanlış anlaşılmalara kolaylıkla meydan verebilirler. Ayrıca karşılaştırılan kavramlara ilişkin ifadeler üst üste geldiğinde karışıklıklara sebep olabilirler.

### 1.5.2. Metaforların Sınıflandırılması

Günlük yaşamda sıklıkla kullanılan metaforlar; Lakoff ve Johnson (2005, s. 298) tarafından; yapı, yönelim, ontolojik ve özel metaforlar olarak sınıflandırılmıştır:

#### 1.5.2.1. Yapı Metaforları

Yapı metaforları, bir kavramın farklı bir biçimde ifade edilmesini sağlar. Yapı metaforları; metaforların kavramsal yapısını ortaya koymaktadır. Yapı metaforlarının hem kültürel hem de evrensel özellikleri vardır. Yapı metaforlarına “Tartışma Savaştır” metaforu örnek verilebilir.

*Tartışma Savaştır*

*Tartışma sırasında her zayıf fikre saldırdı.*

*Onunla girdiğim hiçbir tartışmadan galip çıkamadım.*

*Argümanını yerle bir ettim.*

Bireyler iki gruba ayrılarak, tartıştıkları kişiyi bir düşman gibi görebilirler. Bu durumda ya kazanır ya da kaybederler. Kişiler, hücum hatları oluşturabilir. Bunların tümü, tartışma kavramının, savaş kavramıyla başka bir yapıya kavuştuğunu göstermektedir.

#### 1.5.2.2. Yönelim Metaforları

Yönelim metaforları, insanların çeşitli durumlarını başka kavramlarla aktarmaktır. Bu kavramlar; genellikle, fiziksel olarak bir tarafa yönelme biçiminde olmaktadır. Örneğin insanın “başının öne eğik” olması onun moralinin bozukluğunu,

dertli veya depresyonda olduğunu belirtirken; “başının dik” olması gururlu ve pozitif bir ruh halinde olduğunu anlatır (Lakoff ve Johnson, 2003, s. 15).

Buna göre;

Mutlu olan yukarıda, kederli olan aşağıdadır.

Bu, *moralimi* yükseltti.

Sağlık ve hayat yukarıda, hastalık ve ölüm aşağıdadır.

*Sağlığımın* doruğundaydı.

*Ölümün* pençesine düştü.

Yönelim metaforları, fiziksel benzetmeyle oluşturuldukları kadar, geçmişten gelen sosyal inanışların da bu ifadelerin kullanılmasında etkili olduğu söylenebilir. Örneğin iyi olanın yukarıda, kötü olanın ise aşağıda olacağı inanışı sebebiyle, “cennet, yerin yedi kat üstünde”; “cehennem, yerin yedi kat altında” olarak ifade ediliyor olabilir.

Lakoff ve Johnson (2003, s. 15)’ın vermiş olduğu örnekler şu şekildedir:

Yüksek statü yukarıda, düşük statü aşağıdadır.

Yüksek bir *konuma sahip*.

İyi olan yukarıda, kötü olan aşağıdadır.

*Geçen sene zirveye ulaşmıştı; ancak, o zamandan beri her şey baş aşağı gidiyor.*

Erdemli olan yukarıda, erdemsiz olan aşağıdadır.

Yüce *gönüllüdür*.

*Kendimi öyle alçaltamam.*



### 1.5.2.3. Ontolojik Metaforlar

Ontolojik metaforlar insanların kullandıkları soyut kavramları daha belirgin hale getirmek ve somutlaştırmak için kullanılır. Bireyler soyut kavramları somutlaştırarak onlar hakkında daha rahat biçimde konuşabilirler.

Örneğin:

*Enflasyon bizim hayat standardımızı düşürüyor.*

*Enflasyon beni hasta ediyor.*

*Enflasyon bizi giderek köşeye sıkıştırıyor*

Boyutları Belirlemek

*Kişiliğin çirkin tarafı baskı altında ortaya çıkar*

Nedenleri Belirlemek

*Sorumluluklarının ağırlığı, onun bunalıma girmesine neden oldu.*

Oranları Belirtmek

*Sende haddinden fazla düşmanlık var.*

Ontolojik metaforlar, günlük yaşamda ve hayatın diğer tüm bölümlerinde sürekli yer alır. Böylece kavramların daha kolay anlaşılması ve daha hızlı algılanması sağlanır. Örneğin, soyut olan “zihin” kavramı, anlaşılmayı kolaylaştırmak için “makine”ye benzetilmiştir. Burada zihin kavramı ve zihinle ilgili kavramlar gerçek hayattan benzetmelerle somutlaştırılmıştır (Lakoff ve Johnson, 2003, s. 26).

Ontolojik metaforlar soyut kavramları somutlaştırmaları açısından vazgeçilmezdir. Metaforlar olmaksızın birçok kavramın anlatılması çok zordur. Örneğin “yorgunluk” kavramını yorgunluk düzeyine göre “ölü gibi yorgunum” diyerek anlatmakla, “ufak bir molaya ihtiyacım var” demek çok farklıdır. “Yorgunluk” bu metaforlar kullanılmadan anlatılırsa, yorgunluk düzeyi belirsiz olur.

Ontolojik metaforların günlük hayatta ve eğitim-öğretimde sıklıkla kullanıldığı söylenebilir. İletişim esnasında anlatılmak istenen duygu veya düşüncenin, tam olarak ifade edilemediği düşünüldüğünde metaforların birer kurtarıcı gibi yardıma koştuğu söylenebilir. Örneğin, “çok yorgunum” denildiğinde karşıdaki kişinin yorgunluk derecesine ilişkin düşüncesiyle, “başım çatlayacak gibi, sanki içinde atlar koşturuyor” denildiğindeki düşüncesi farklılaşmaktadır. Ontolojik metaforların eğitim-öğretimdeki kullanımına, Türkçe derslerinde işlenen “ve” bağlacının öğretimi esnasında, bu bağlacın cümleleri birbirine bağlayan bir “yapıştırıcı”ya benzetilmesi örnek verilebilir. Benzer örnekleri çoğaltmak mümkündür. Başka bir örnekte cümleler, “kremalı bisküvi”nin bisküvilerine, “ve” bağlacı ise, bisküvileri birbirine bağlayan “krema”ya benzetilebilir.

#### *1.5.2.3.1. Kişileştirme*

Lakoff ve Johnson (2003, s. 34)’a göre; insan dışı varlıklara insan özellikleri yükleyen metaforlara kişileştirme denilmektedir. Kişileştirme bir Ontolojik Metafor türüdür. Ontolojik metaforlara şu örnekler verilebilir:

*Yaşam beni aldattı.*

*Dini ona şarap içemeyeceğini söylüyor.*

Kişileştirme yapılırken belirtilmek istenilen anlama göre değişik kullanımlar görülür. Örneğin aşağıdaki metaforlarda “enflasyon” kavramına kazandırılan kişilik; kötü bir insan ve bir düşman kişiliğidir. Kullanılan metaforlar ile benzetme amacının haricinde, insanların “enflasyon”a karşı olumsuz tepki oluşturmaları da sağlanmaktadır.

*Enflasyon ekonomimizin temellerini dinamitledi.*

*Enflasyon bizi duvara çiviledi.*

#### 1.5.2.3.2. Metonomi

Metonomi; bir kavram yerine bir başka kavramın kullanılmasıdır. Metonomi yerine kullanıldığı kavramın anlamını yansıtır. Metonomi, metafordan farklı olarak anlatılmak istenilen kavramın belirli noktalarına odaklanarak bütünü aktarır. Metonomi de metafor gibi günlük hayatta sıklıkla kullanılır.

*Örneğin:*

Bu üniversitede *çok iyi* beyinler var (*Zeki insanlar yerine*) (Lakoff ve Johnson, 2003, s. 36).

Şu cümleler, günlük hayatta kullanılan metonomilere örnek olarak verilebilir.

Basın toplantısına *Ntv yetişemedi* (Ntv'nin muhabiri yerine)

*Ankara*, bu konuda fikrini belirtmedi (TBMM'deki milletvekilleri için).

#### 1.5.2.4. Özel (Özel Durumla İlgili - İdiosinkratik) Metaforlar

Özel metaforlar; sistematik olarak kullanılmayan, sadece belirli zamanlarda ve belirli durumlarda, tek başlarına kullanılan metafor çeşididir. Dilde ve düşüncede sistematik olarak kullanılmazlar. Bu tür metaforlar; dilden soyutlanmış halde bulunurlar. Özel metaforlardan en çok kullanılanları dağın ayakları (eteği), lahananın göbeği, masanın ayağı, metaforlarıdır. Bu metaforlar; dilde, bir veya birkaç durumda ancak kullanılabilir. Örneğin dağın eteği metaforu kullanılırken; dağ, bir insan gibi betimlenmiştir. Ancak bu metafora dayalı olarak; dağın başının, kollarının, ağzının olduğundan söz edilemez. Dağ bir kişi olarak kabul edildiğinde; dağcıların dağı fethetmesi veya dağ ile mücadele etmeleri, dağa tırmanırken - dağ tarafından - öldürülmeleri anlamları çıkarılabilir. Hatta dağların bir canlı olarak yorumlandığı, zirvelerinin başları olduğu çizgi filmler de bulunmaktadır. Dağın eteği metaforunun, diğer metaforlarla etkileşimde bulunmaması, özel durumlarda kullanılması ve sistematik

olarak kullanılmaması onun metafor olarak kullanılmasını engellemez. Özel metaforlar; dilden soyutlanmış olmaları ve sistematik olarak kullanılmamaları sebebiyle bireylerin ilgisini çekmemekte, bu sebeple de “ölü metaforlar” denilmektedir (Lakoff ve Johnson, 2003, s. 55).

#### 1.6. OKUL YÖNETİCİSİ VE METAFOR

Okul yöneticilerinin, yönetsel davranışlarını metaforlar aracılığıyla somutlaştırmasının, kendisi ile öğretmenler, diğer okul çalışanları, öğrenciler ve veliler arasındaki iletişimin başarılı geçmesine katkıda bulunacağı söylenebilir. Bu durumda metaforlar, okul yöneticilerinin, yöneticilik becerilerini değiştirmeleri ve geliştirmeleri için etkin birer araç olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Okul yöneticilerinin, öğrencilerden; okulu, evleri gibi düşünmelerini ve evlerini nasıl temiz tutuyorlarsa okulu da aynı şekilde temiz tutmalarını istemesi, okul yöneticilerinin metaforları yönetsel uygulamalarında kullanmalarına örnek verilebilir. Metaforların etkili birer iletişim yolu olduğunu vurgulayan Shuell (1990), “Eğer bir resim 1000 kelimeye bedelse, bir metafor da 1000 resme bedeldir; çünkü bir resim sadece statik bir simge sunarken, bir metafor bir şey hakkında düşünmek için zihinsel bir çerçeve sunmaktadır” demiştir (akt. Saban, 2004, s. 131).

Okul yöneticileri metaforları, okula yeni katılan çalışanlara örgüt kültürünü tanıtmak amacıyla kullanabilir. Örneğin, okul yöneticisinin, okula yeni katılan bir öğretmene, okuldaki öğrencilerin birer fidan, öğretmenin ise bir bahçıvan olduğunu söylemesi ve bahçıvandan fidanları sevgiyle sulamasını istemesi; okulda mevcut olan eğitim anlayışı ve okul yöneticisinin okula yeni katılan öğretmenden beklentileri hakkında fikir verecektir. Okul yöneticisi ile öğretmen arasındaki konuşmada, okul

yöneticisi, öğrenciler için fidan ve öğretmen için bahçıvan metaforunu kullanmıştır. Öğretmen ile öğrenci arasındaki eğitim-öğretim sürecini ise bahçıvanın fidanı sulamasına benzetmiştir. Bahsedilen örnekte, okul yöneticisi, metaforları kullanarak; okulda mevcut olan anlayış, yeni katılan öğretmenlerden beklentiler ve yöneticinin öğrenciler hakkındaki duygu ve düşüncelerini, uzun süre konuşma yapmaya gerek duymadan açıklamıştır.

Benzer şekilde okul yöneticilerinin; öğretmenler, diğer okul çalışanları, veliler, öğrenciler ve okul yöneticiliği hakkında kullandıkları metaforlar, yöneticilerin algılarını açıklamada yardımcı olacağı söylenebilir. Öğretmenler için “anne” metaforunu kullanan bir okul yöneticisi ile “çoban” metaforunu kullanan bir okul yöneticisinin öğretmenler hakkındaki algısının farklı olduğu savunulabilir.

Ayrıca bir okulu anlatmak için kullanılan metaforların, o okulun genel yapısı hakkında ayrıntılı bilgiler sunacağı savunulabilir. Morgan (1998), örgütsel yapısı için “makine” metaforu kullanılan bir okulun, bürokratik sürece sıkı sıkıya bağlı olduğunu, “organizma” metaforu ile simgelenen bir okulun üyelerinin birbiri ile sürekli etkileşim içinde olduklarını ve değişen koşullara uyum sağladıklarını; “beyin” metaforuyla özdeşleşen bir okulda öğrenme ve zekaya önem verildiğini ve öğrenen bir örgüt yapısının hakim olduğunu, “ruhların hapisanesi” metaforu kullanılan bir okulda ise insanların kapana kısılmış gibi hissettiklerini, kendi düşüncelerini ve inançlarını savunamadıkları söylemiştir (akt. Aydoğdu, 2008, s. 30).

## 1.7. PROBLEM DURUMU

Okul yöneticiliği mesleğine adım atmadan önce öğrencilik ve öğretmenlik dönemlerini yaşayan okul müdürlerinin; öğrencilikten öğretmenliğe ve müdürlüğe geçiş sürecinde okul yöneticiliğine yönelik algılarının farklılaşabileceği düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin, öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarının, metaforlar aracılığıyla belirlenerek; okul müdürü olma sürecinde, okul yöneticiliği algısındaki değişimin ortaya çıkarılması bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Aşağıda, araştırmanın amacına, önemine, sınırlılıklarına ve tanımlarına yer verilmiştir.

### 1.7.1. Araştırmanın Amacı:

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerinde, okul yöneticiliğine ilişkin metaforik algılarını belirlemektir.

Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1- Okul müdürlerinin, öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere ürettikleri metaforlar nelerdir?
- 2- Okul müdürleri, öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere metafor listesinden hangi metaforları seçmişlerdir?
- 3- Okul müdürlerinin, ürettikleri ve seçtikleri metaforlar, değişik dönemlere göre (öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük) benzerlik/farklılık göstermekte midir?

- 4- Okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere ürettikleri ve metafor listesinden seçtikleri metaforlar benzerlik/farklılık göstermekte midir?

### 1.7.2. Araştırmanın Önemi

Okullarda eğitim-öğretim gören bireylerin, toplumun geleceğinde belirleyici rol oynadıkları düşünüldüğünde; okulun işleyişinden en üst düzeyde sorumlu olan okul yöneticiliğinin, toplumun geleceğini şekillendirme konusundaki önemi ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan öğrencilerin ve öğretmenlerin okul yöneticiliği hakkındaki algıları, okulların istenen ve beklenen şekilde işleyip-işlemediğinin göstergesi olabilir.

Okul müdürlerinin, öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarının belirlenmesi, geçmişten günümüze okul yöneticiliği algısının hangi düzeyde değişmiş olduğunun belirlenmesi bakımından önemli görülmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin, öğrencilik ve öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algıları, onların okul müdürü olduktan sonraki döneme ilişkin okul yöneticiliği davranışlarını etkilemiş olabilir. Okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarının belirlenmesi, bugünkü okul yöneticiliği davranışlarının açıklanmasında yardımcı olabilir. Bu konuda Çelikten (2006, s. 277), eğitimcilerin, eğitim-öğretim ve öğrenciler ile ilgili inandıkları şeylerin, onların sınıftaki davranış ve tutumlarının, olaylar karşısındaki düşünceleri ve ne yapılması gerektiğiyle ilgili fikirlerinin, neyin doğru neyin yanlış olduğu ile ilgili düşüncelerini etkilediğini belirtmiştir. Bu inançların ise çoğunlukla çocukluk çağında biçimlendiğini vurgulamıştır. Ayrıca günümüzde hemen hemen tüm psikoloji kuramları çocukluk çağının insanın psikolojik ve sosyal gelişimi açısından son derece önemli bir

dönem olduğu konusunda görüş birliği içindedirler (Freud, 1949; Bowlby, 1951; Erikson, 1963; Berne, 1972; akt: Eryavuz, 2006, s. 1).

Bir okul yöneticisinin yönetmekle sorumlu olduğu bireyler; öğrenciler, öğretmenler ve diğer personeldir. Okullarda temel amacın, öğrencilerin, eğitim-öğretimi olduğu düşünüldüğünde, öğrencilerin okul yöneticiliğine ilişkin algılarının, okul yöneticiliğinin yürütülmesindeki başarı ya da başarısızlık hakkında fikir vereceği söylenebilir.

Araştırma okul müdürlerinin; öğrencilik, öğretmenlik ve okul müdürü olduktan sonraki döneme ilişkin okul yöneticiliği algılarını ortaya koyması sebebiyle, okul yöneticiliği algısının; dışarıdan (öğrenci ve öğretmen) ve içeriden (okul yöneticiliği mesleğini yürüten) bir bakış açısı ile karşılaştırılmasını sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Bu şekilde hem geçmişten günümüze doğru değişen okul yöneticiliği algısı; hem de öğrenci, öğretmen ve okul müdürü bakış açısı ile okul yöneticiliği algısı belirlenmiş olmaktadır.

Okul müdürü olma sürecinde öğretmenlik mesleğinde yaşanan deneyimler, yapılan gözlemler ve edinilen bilgiler; öğretmenlerin okul yöneticiliği hakkında çeşitli algılara sahip olmasını sağlar. Edinilen bu algıların, öğretmenlerin okul yöneticiliği hakkındaki düşüncelerini etkilediği söylenebilir. Okul müdürlerinin, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarının, onların okul yöneticiliği davranışlarında belirleyici rol oynadığı düşünüldüğünde, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarının belirlenmesi önemli görülmüştür.

Yapılan araştırmalarda okul yöneticiliğinin, öğrenciler, öğretmenler, veliler ve yöneticilerce nasıl algılandığı bulunmaya çalışılmıştır (Küçükali, 2001; Dönmez, 2008 vb.). Bu araştırmada ise okul müdürünün bizzat kendisinin; öğrencilik, öğretmenlik ve



okul müdürlüğü dönemlerindeki okul yöneticiliği algısının nasıl olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma ile okul müdürlerinin okul yöneticiliğine ilişkin beklentileri ve müdür olduktan sonraki deneyimlerinin karşılaştırılması yapılmaya çalışılmıştır. Okul müdürlerinin, müdür olmadan önceki (öğrencilik ve öğretmenlik dönemlerinde) ve okul müdürü olduktan sonraki dönemde zihinlerinde oluşan okul yöneticiliği algısı metaforlar aracılığıyla belirlenmiştir.

Elde edilen bulguların; okul yöneticisi yetiştirilmesinde yarar sağlayabileceği düşünülmektedir. Okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerinde okul yöneticiliğini nasıl algıladıklarının; okul yöneticiliği kavramına ilişkin hangi metaforları kullandıklarının ve bu metaforlara göre okul yöneticiliğine yüklenen anlamların neler olduğunun ortaya çıkarılması araştırmayı önemli kılmaktadır.

### 1.7.3. Sınırlılıklar

Araştırma, Tokat ili Turhal ilçesinde yer alan; merkez, köy, kasaba, resmi/özel ilköğretim ve ortaöğretim okullarında 2009/2010 eğitim-öğretim yılı Bahar döneminde görev yapan okul müdürleri ile sınırlıdır.

### 1.7.4. Tanımlar

**Okul Yöneticiliği:** Bu araştırmada okul yöneticiliği, okulu, eğitimsel amaçlara uygun biçimde yönetme işidir (Binbaşıoğlu, 1983, s. 133).

Aşağıda, ayrıca bu araştırmada kullanıldıkları anlamlara göre yapılan tanımlar yer almaktadır.

**Okul Müdürü:** Resmi/özel ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürleridir.

Müdürlük: İlköğretim veya ortaöğretim okullarında okul müdürü olarak görev yapılan dönemdir.

Öğretmenlik: İlköğretim veya ortaöğretim okullarında öğretmen olarak görev yapılan dönemdir.

Öğrencilik: İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki öğrencilik dönemidir.

Metaforik Algı: Okul müdürlerinin, öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını metaforlar aracılığıyla yansıtma sürecidir.

I. Uygulama: Okul müdürlerinin; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere metafor üretmek, ürettikleri metaforu açıklamalarının istendiği aşamadır.

II. Uygulama: Okul müdürlerinin; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere metafor listesinden uygun buldukları metaforu seçerek, seçtikleri metaforu açıklamalarının istendiği aşamadır.

## 2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İlgili araştırmalar, yurtdışı ve yurtiçi araştırmalar olmak üzere iki şekilde incelenmiştir.

### 2.1. YURTDIŞI ARAŞTIRMALAR

Aşağıda, alanyazın taraması sonucu ulaşılan yurtdışı araştırmalar yer almaktadır.

Trnavcevic ve Vaupot (2009), “Okul Müdürü Olmak İsteyenlerin Okul Müdürlüğüne İlişkin Algıları Bir Slovenya Örnek Olay İncelemesi” adlı araştırmalarında; Slovenya’da Ulusal Okul Liderliği Sertifika Programına katılan okul müdürü adaylarının, okul müdürlüğü hakkındaki bilgi düzeylerini ve okul müdürlüğüne ilişkin algılarını araştırmışlardır. Araştırmada: 1. Okul müdürü adaylarının okul müdürlüğü hakkındaki algıları nasıldır? 2. Katılımcıların okul müdürlüğü algısını neler etkilemektedir? 3. Okul müdürlüğünde kendilerini nelerin zorlayabileceğini tahmin etmektedirler? 4. Okul müdürlüğü için kullandıkları metaforlar nelerdir? sorularına cevap aranmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar; müdürlerin kişiliğinin, okulun başarıya ulaşmasında en önemli role sahip olduğu ve okul müdürlüğünün, bir organizasyonun düzgün çalışmasını sağladığı kanısındadırlar. Katılımcılar; yasal çerçevelerin, mevzuat ve ulusal politikaların, okullara yapması gereken işi, “dikte ettiği” görüşündedirler. Ancak yine de okul müdürlerinin, gücün kontrolünü elinde bulundurduklarını düşünmektedirler. Katılımcıların kullandıkları metaforlar, okul müdürlüğünün hiyerarşik esaslara bağlı olduğunu ve ataerkil bir düzende yürütüldüğünü göstermektedir. Elde edilen metaforlar; “Yetki kaynaklı güç” ve “Yoyo ve politikacılar” temaları altında toplanmıştır. “Yetki kaynaklı güç” teması altında; “anne, baba, ailenin yaşlı üyesi, tavuk ve civcivler, büyük diktatör, süpermen ve patron” metaforları yer

alırken; “Yoyo ve politikacılar” teması altında; “manevra, esnek, yoyo, yumuşak başlı, rüzgara göre yön değiştiren, politikacı gibi kıvıran” metaforları yer almıştır.

Botha (2009), “Metaforlar Eğitim İçin Neden Önemli?” adlı araştırmasında; metafor kavramından yola çıkarak, alanyazındaki yapılmış olan araştırmaları incelemiş, metaforların eğitim için önemini ve kullanım yerlerini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre metaforlar; eğitimin her alanında kullanılabilir, hedeflenen bilgi aktarımını sağlamada kolaylık sağlar ve ideolojik bir değer taşırlar. Ayrıca metaforların işlevleri şöyle sıralanabilir: 1. Metaforlar eğitim politikalarını daha kolay anlaşılmasında kullanılabilir (okullar hizmet alımı açısından marketlere benzetilebilir), 2. Metaforlar öğretim sürecini kolaylaştırır (öğretmenler orkestra şefine benzetilebilir), 3. Yeni şeylerin keşfinde sezgisel bir araç olabilir (öğretim aşamaları merdivene benzetilebilir), 4. Öğretim yöntem ve teknikleri arasında yer verilebilir (drama etkinliklerinde), 5. Öğretmenin çeşitli rollere girerek öğretim yapmasına imkan sağlar (şair, aktör, polis, koç vb.), 6. Öğrencileri ve öğretim sürecini görünür kılmaya yarar (sünger, filtre ve süzgeç metaforları vb.), 7. Müfredat-konular ilişkisini somutlaştırır (Organizma vb. metaforlar ile), 8. İletişimde, etkili bir araç olarak kullanılır (Yapılan konuşmalarda kullanılan soyut ifadeler, çeşitli benzetmelerle somutlaştırılarak), 9. Okulun genel olarak yapısını anlamayı sağlar (aile, fabrika vb. metaforlar).

Linn, Sherman ve Gill (2007), “Eğitim Liderliğinin Anlamını Oluşturma: Metafor Olarak Okul Müdürlüğü” adlı araştırmalarında; geleceğin eğitim liderlerinin okul müdürlüğü anlayışını metaforlar aracılığıyla ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Bu amaçla; bir üniversitenin okul müdürü hazırlık programına katılan 41 stajyer müdürden, okul müdürlüğü hakkında metafor oluşturmaları istenmiştir. Stajyer müdürlere “Okul müdürlüğü ... benzetilmektedir. Çünkü ...” sorusu yöneltilmiştir. Verilen yanıtların;

stajyer müdürlerin müdürlük anlayışını yansıttığı ve zihinlerindeki müdürlük anlayışının, liderlik anlayışlarını ve davranışlarını etkilediği düşünülmektedir. Ortaya çıkan metaforlar: 1. Koruyucu ve yetiştirici (Bahçıvan, anne tavuk), 2. Yetenek, macera seven veya problem çözücü (yapboz, bir dağa tırmanmak, sirkte gösteri yapan alev cambazı, 3. Meydan okuma, risk alma veya tehdit (açık denizde küçük bir bot, boğa güreşi, korku filmi, denizde bir gemi, ahtapot), 4. Şans ve talih (dümeni başkasında bir tekerlek, balıkçılık, yumurta tokuşturmak, sonbahar havası) olmak üzere dört tema altında toplanmıştır.

Gentilucci ve Muto (2007), “Öğrenci Gözünden; Akademik Başarıda Okul Müdürünün Etkisi” adlı araştırmalarında; müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları ile akademik başarı arasındaki ilişkiyi öğrenci (tüketici) gözünden ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Araştırma çeşitli sosyo-ekonomik düzeyden ve etnik kökenden 1625 öğrenciye uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğrenciler; doğrudan ve yüksek derecede etkili olabilecek müdürlük davranışları tespit etmişlerdir. Araştırmanın sonuçları, dolaylı olarak, öğrencilerin, okul müdürlerinden beklentilerini de ortaya çıkarmıştır. Öğrencilerin bekledikleri müdürlük davranışlarından bazıları: müdürün etkin olarak gözlemlemesi/ziyaret etmesi, öğretimsel liderlik konusunda disiplinli ve kararlı olunması ve müdürün öğrencilerle öğretmen kadar ilgilenmesidir. Öğrenciler müdürün kendilerinin yanına gelip durumlarını sormasının, arkadaşça davranmasının kendilerine motivasyon sağladığını belirtmişlerdir. Bazı öğrenciler; müdürün kendilerine küçük şakalar yapmasının, küçük yardımlarda bulunmasının, sınıfları gezip kitap okuyanların resmini çekmesinin; müdüre yönelik düşüncelerinin tamamen değişmesini, okulu sevmelerini ve derslerinde daha başarılı olmalarını sağladığını belirtmişlerdir.

Levine (2005), “Sınıfların Metaforları ve İmajları” adlı araştırmasında, üniversite birinci sınıfta okuyan öğretmen adaylarının sınıf kavramı hakkında birer metafor üretmelerini istemiştir. Araştırmacı bu metaforlar aracılığıyla, öğrencilerin zihinlerindeki sınıf profilini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Öğrencilerin kullandıkları metaforlardan bazıları: “hazine avı, aile piknikleri, yamalı yorgan, sebze bahçesi, kar taneleri, sirk çadırı, dağ ormanları, stüdyo, eyaletler arası yolda araba sürmek, kek yapmak”tır. “Sebze bahçesi” metaforunu kullanan öğrenci; öğrencileri “henüz toprağa dikilmemiş birer bitki tohumu” olarak gördüğünü, sınıfı bir “bahçe”, öğretmeni de “bahçıvan” olarak algıladığını belirtmiştir. Araştırmanın, öğrencilerin sınıf kavramına yönelik bakış açısını yansıttığı; elde edilen metaforların, öğrencilerin geçmiş bilgileri, bugünkü fikirleri ve geleceğe ilişkin beklentilerini ortaya çıkarttığı üzerinde durulmuştur. Araştırmacı; metaforların geçmişle gelecek arasında etkili bir köprü kurma aracı olduğunu belirterek, öğretim görevlisi olması açısından kendisinin de öğrencilerini yetiştirirken bu bilgilerden yararlanabileceğini vurgulamıştır.

Zimmerman ve Deckert-Pelton (2003), “Değerlendiricilerin Değerlendirilmesi: Öğretmenlerin Algılarına Göre Mesleki Değerlendirmede Müdürün Rolü” adlı araştırmalarında; Amerika’nın Florida eyaletine bağlı beş ilçede yer alan 66 öğretmenin -etkili birer değerlendirmeci olarak- kendi okul müdürlerini değerlendirmeleri istenmiştir. Öğretmenlerin değerlendirmeleri, müdürlerin bilgi seviyeleri, yetenekleri ve yeterlikleri üzerine odaklanmıştır. Elde edilen bulgular: 1. Müdür ve öğretmen arasındaki etkileşim, 2. Tutarlı değerlendirmeler, 3. Etkili mesleki değerlendirmede müdürün sorumluluğu, 4. Müdürlerin eğitimbilim, eğitim içeriği ve değerlendirme hakkındaki bilgi seviyeleri olmak üzere dört temel alanda toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin büyük kesimi öğretmen-müdür iletişiminin müdürün o

anki ruh haline bağılı olduğunu, keyifli veya sınırlı olmasına göre değıştığını belirtmişlerdir. Müdürlerin değerlendirmede tarafsız ve tutarlı davrandığı konusunda görüş birliği vardır. Öğretmenler değerlendirme görevini yürütürken müdürden destek ve cesaret aldıklarını söylemişlerdir. Birçok öğretmen; müdürlerini çok bilgili ve tecrübeli olarak değerlendirmiş; müdürlerin kendileri için birer mentor ve kaynak olduğunu belirtmişlerdir.

Perry ve Cooper (2001), “Metaforlar; Öğretmen Eğitimcilerinin Kendilerini Yenilemesi İçin İyi Birer Aynadır” adlı araştırmalarında; metaforların birer ayna gibi kullanılarak, öğretmen eğitimi için kullanılması araştırılmıştır. Araştırmada öncelikle, metaforların, bir ayna vazifesi görerek, eğitsel bir araç olarak nasıl kullanılabilceği araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; bazı kadın öğretmen eğitimcileri, son on yılda metaforları kendi gelişimlerini izlemek üzere kullanmışlardır. Araştırmada metaforların bu amaç için kullanımında güçlü ve zayıf yönleri tartışılmıştır. Bulgulara göre; kadın eğitimciler mesleki yaşamlarındaki değişimin yönünü açıklamak üzere metaforları kullanmışlardır. Meydana gelen değişikliklerdeki karmaşıklık, yolculuklar ve yönelimler metaforlar sayesinde açıklığa kavuşturulmuştur. Sonuç olarak; değişimlerin, metaforlar aracılığıyla izlenmesinin sürekli olması gerektiği, çünkü metaforların ayna gibi her şeyi açıklığa kavuşturarak kişileri yönlendirdiği belirtilmiştir.

Blase ve Blase (1999), “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği ve Öğretmen Gelişimi: Öğretmenlerin Gözünden” adlı araştırmalarında; önce ilgili alanyazın incelenmiş; son yıllarda öğretmen gelişimi ve öğretmenlerin, işbirlikçi, rehberlik edici ve araştırma odaklı teftiş edilmesinin sıkça tartışıldığı ancak öğretmenlerin gözünden müdürleri değerlendiren çok az sayıda araştırma yayınlandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar, müdürlerin öğretimsel liderliğine ilişkin stratejilerini ve uygulamalarını

incelemiş, bu uygulama ve stratejilerin öğretmenler üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmaya 809 öğretmen katılmıştır. Müdürlerin karakteristik özelliklerinin ayrıntılı biçimde belirlenmesi için: 1. Müdürün, öğretmenin sınıfıçi öğretimsel faaliyetlerine olumlu veya olumsuz etkisi nasıldır?, 2. Müdürün olumlu etki etme biçimini detaylandırınız, 3. Müdürün öğretimsel faaliyetlerdeki karakteristik özellikleri nelerdir? şeklinde açık uçlu sorular sorulmuştur.

Elde edilen bulgulara göre birinci tema; “öğretmenlerle konuşurken teşvik edici yansıtmada bulunma”dır. Bu temaya bağlı stratejiler; a. Öneride bulunma, b. Geribildirimde bulunma, c. Model olma, d. Araştırma yaparak tavsiye ve görüşlerini ileme, e. Övgüde bulunmadır. İkinci tema; “mesleki gelişimine destek olma”dır. Bu temaya bağlı stratejiler; a. Öğretme ve öğrenme çalışmalarını vurgulama, b. Öğretmenler arasında işbirliğini teşvik etme, c. Öğretmenler arası ilişkileri koçluk yaparak geliştirme, d. Programlar yeniden tasarlanırken destekleme ve yeniliği teşvik etme, e. Tüm personel için öğrenme, gelişim ve büyüme ilkelerini uygulama, f. Öğretimsel kararlar alınırken alanda yapılmış araştırmaları incelemidir.

Lum (1997), “Öğrencilerin Düşünceleri: Okul Müdürü Hakkındaki Samimi Görüşler” adlı araştırmasında; öncelikle üç konuda iddia ileri sürmektedir. Bunlar; a. Öğrencilerin zihninde yer alan ve birbirleriyle paylaştıkları samimi fikirleri, müdürün davranışları hakkında önemli birer göstergedir, b. Metaforlar öğrencilerin fikirlerini almak için etkili bir araçtır, c. Öğrencilerin görüşleri düzenli biçimde dikkate alınırsa okulun tüm üyeleri daha olumlu davranışlar gösterirler, şeklindedir. Araştırmada öğrencilerin verdikleri cevaplar dört grupta toplanmıştır: a. Öğrencilerin okul müdürü için kullandığı metaforlar: Polis, Darth Vader (Star Wars filmindeki kötü adam), Tanrı, SS (Nazi) subayı, b. Müdürün otorite sembolü olması konusundaki görüşleri: öğrenciler



müdürün otorite sembolü olmasından rahatsızlık duymaktadır. Müdürün otorite sembolü olduğunda ceza verici ve korkutucu olduğunu düşünmektedirler, c. Müdürün değerlendirmeleri hakkındaki görüşleri: müdürün; öğrencileri disipline etmeye çalışan bir polis gibi olduğunu düşünmektedirler, d. Öğrenciler arasında müdür hakkında konuşulanlar nelerdir: öğrencilerin kendi aralarında konuştuklarında müdüre küfrettikleri ortaya çıkmıştır. Öğrenciler birbirlerine “akıllı ol yoksa müdürün odasına gidersin” demektedirler. Ayrıca, müdürlerin öğrencilerin kendileri hakkındaki konuşmaları öğrenmek için çeşitli yollar denediğini de bildiklerini belirtmişlerdir.

Inbar (1996), “Özgür Eğitim Hapishanesi: Metaforlar ve İmajlar” adlı araştırmasında; öğretmen ve öğrencilerin; okul, öğretmen, öğrenci ve okul müdürü ile ilgili metaforik algılarını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu amaçla katılımcıların; “okul/öğretmen/öğrenci/okul müdürü ... gibidir” cümlesindeki boşluğu doldurarak metafor üretmeleri ve ürettikleri metaforu açıklamaları istenmiştir. Araştırmaya 15 ayrı okuldan değişik sınıflarda öğrenim gören 409 öğrenci ve 254 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen 7042 metafor benzer özelliklerine göre temalar altında birleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul için: “tek tip birey oluşturma merkezi, yarışma ortamı, onarım, birleştirme, imkan merkezi, karışıklık, büyüme ve gelişme yeri” temaları, öğretmen için: “beyinden kalbe aktarım, meslek öğreticisi, savaşçı, lideri takip etme” temaları, öğrenci için: “şekillenebilen çömlekçi çamuru, boş kap, tutuklu, hoş-nazik, sınırlı bağımsız, küçük ve tek başına” temaları ve okul müdürü için: “karışıklık, gardiyan, eğlendirici, serbestlik ve üretim, eğitim-öğretim, makine, sorun çözme, sınırlandırılmış dünya, yarışma ortamı, işçi, kibarlık, otoriter güç, liderlik” temaları oluşturulmuştur. Elde edilen metaforlar incelendiğinde; cinsiyetlere göre önemli fark bulunmazken, sınıf düzeylerine göre farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Ormell (1996), “Eğitimin Sekiz Metaforu” adlı araştırmasında; “eğitimin değişmeyen ilkeleri nelerdir?” sorusuna cevap bulmaya çalışmıştır. Bu amaçla eğitimi ifade eden sekiz metafor üretmiş ve bu metaforları açıklamıştır. a. Zihinsel yemekler: Öğrencilerin elde ettiği kazanımlar zihinsel birer yemeğe benzetilmiştir. Yemekler öğretmenler tarafından hazırlanmaktadır. Yemeklerin doyurucu ve iştah açıcı olması gerekmektedir, b. Zihinsel yemeklerin ısıtılması: Yemekler öğrencilere uygun sıcaklıkta (öğrenci istekli hale geldiğinde) verilmelidir, c. Uygun malzemeleri kullanmak: öğretmenler yemekleri geleneksel yöntemlerle değil, yenilikçi biçimde hazırlamalı, yemekler için yeni tarifler kullanmalıdır, d. Çiğneme ve sindirmeye yardımcı olma: Öğretmen öğrencilerin yemeği özümsemesine yardımcı olmalıdır, e. Öğrencinin gerçeği görmesi: Eğitim, sadece öğrencinin hayal dünyasından çıkarak, gerçek dünyaya gözlerini açmasını, öğrendiklerini gerçek hayatta uygulamasını sağlamalıdır, f. İçerik dağı: Öğrenci kendine gerekli olan bilgi ve becerileri elde etmek için bir dağı tırmanmalı, aşamalı olarak öğrenmelidir, g. Gelişim değerlendirmesi: Öğrencinin içerik dağındaki ilerleyişi, günden güne kontrol edilmelidir, h. Zirveye ulaşma: Öğrenci dağın zirvesine ulaştığında; ödül olarak müthiş şehir manzarasına (bilgiye) sahip olmalıdır. Bu aşamada (ölçme-değerlendirme aşaması) öğrencinin yediği yemekler sayesinde kaç kilo aldığı da ölçülebilir.

Baker (1991), “Akılcı Bağlılık Metaforları ve Daha İyi Okulların Vizyonu” adlı araştırmasında daha iyi okullar için ve okul üyelerinin okula daha bağlı olması için dört metafor üretmiş ve bu metaforları kullanmasının sebeplerini açıklamıştır. Araştırmacı; mevcut durum ile ulaşılmak istenen ideal durum arasındaki ilişkiyi kavramaya yardımcı olduğu ve geniş hayal gücüne imkan verdiği için metaforları kullandığını belirtmiştir. Bu metaforlardan birincisi “şirket” metaforudur. Okullar şirket gibi düşünüldüğünde;

okul, disiplinli ve düzenli olarak, amaca yönelik işleyen bir kurum, öğrenciler ise yüksek performans göstermesi gereken işçiler olarak belirtilmiştir. İkinci metafor olarak “aile” metaforu önerilmiştir. Aile metaforunda; okul çalışanları duygusal bağlarla birbirlerine bağlıdır. Üyeler birbirine şüphe duymadan güvenir, birbirlerini korurlar. Aileye benzeyen okullarda bireylerin özsaygısı yüksektir. Üçüncü metafor “panayır”dır. Okulun panayıra benzetilme sebebi; öğretmen ve öğrencilerin başardıkları her iyi iş sonucunda sevinçlerini açıkça kutlamasıdır. Okul son olarak; “forum”a benzetilmiştir. Okulun foruma benzetilmesinin sebebi; herkesin birbiriyle açıkça iletişim kurabildiği, çekinme ve korkunun olmadığı bir ortam olarak düşünülmesinden kaynaklanmaktadır.

Bair (1990), “Lise Öğrencilerinin Okul Müdürünün Liderliği ve Öğrenci Başarısı Üzerine Etkisi Konusundaki Algıları” adlı araştırmasında; ortaöğretim son sınıf öğrencilerinin müdürler hakkındaki algıları ile müdürlerin liderlik özellikleri karşılaştırılmıştır. Araştırma; 166 okul müdürü ve aynı okulların lise son sınıf öğrencileri ile yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre; müdürlerin liderlik davranışları öğrencileri doğrudan değil, dolaylı olarak etkilemektedir. Liderlik özellikleri olumlu yönde değiştiğinde öğrencilerin uyumu ve başarısı artmaktadır. Öğrencilerin başarısına etki eden etmenler arasında rehberlik hizmetleri, laboratuvarların etkin kullanımı gibi faktörler de vardır. Liderlik davranışı olumlu olan müdürlerin, eğitimsel araçları daha etkin kullanması öğrenci başarısına yansımaktadır. Araştırmada okul müdürlerinin liderlik özelliklerine vurgu yapılmıştır.

Yurtdışı araştırmalar incelendiğinde, metaforların; katılımcıların çeşitli konulardaki algılarını belirlemek amacıyla veri toplama aracı olarak kullanıldığı dikkat çekmektedir. Konu ile ilgili yurtdışı araştırmaların; okul, sınıf, öğrenci, öğretmen ve okul yöneticisine ilişkin algıların metaforlar aracılığıyla incelenmesi konusunda

yoğunlaştığı görülmüştür. Ayrıca; öğrencilerin, öğretmenlerin, okul müdürlerinin ve okul müdürü adaylarının; okul, sınıf, öğrenci, öğretmen ve okul yöneticisine ilişkin algılarını, geçmişte ve günümüzde kullanılan metaforlar arasındaki farkları, metaforların yararlarını, metaforların önemini belirlemeyi amaçlayan, araştırmalar da yapılmıştır.

## 2.2. YURTIÇİ ARAŞTIRMALAR

Aşağıda, alanyazın taraması sonucu ulaşılan yurtiçi araştırmalar yer almaktadır.

Döş (2010), “Aday Öğretmenlerin Müfettişlik Kavramına İlişkin Metafor Algıları” adlı araştırmasında; mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin müfettişlik kavramına ilişkin algılarını, metaforlar aracılığıyla ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Hakkari il merkezine 2008 Kasım döneminde ilköğretim okullarına atanan 20 öğretmenlerden “temel eğitim kursu”na katılan 82 öğretmen uygulamaya dahil olmuştur. Öğretmenlere açık uçlu, “Müfettiş ... gibidir. Çünkü ...” sorusu sorulmuştur. Araştırma sonucunda katılımcılar 62 metafor üretmişlerdir. Üretilen metaforların; 37’si olumlu, 16’sı olumsuz, 9 tanesi ise hem olumlu hem olumsuz yönleri olan metaforlardır. Sonuç olarak aday öğretmenlerin müfettişlere ilişkin olumlu bir yargıya sahip oldukları görülmüştür.

Tuncay ve Özçınar (2009), “Uzaktan Eğitim Öğrencilerinden Metaforlar” isimli araştırmalarında, uzaktan eğitim öğrencilerinin, uzaktan eğitimi metaforlarla ifade etmeleri istenmiştir. Bu amaçla 12 uzaktan eğitim öğrencisinden uzaktan eğitimi yansıtacak metaforlar üretmeleri istenmiştir. Uzaktan eğitim için en çok kullanılan metaforlar: Bilgisayar kahramanları, okyanus, internet, özgürlük, sabahlama sınıfları, zenginlik ve su olmuştur.

Çetin ve Evcim (2009), “Örgütsel Kültürün Algılanmasında Metaforların Rolü” adlı araştırmalarında; örgüt kültürünün oluşturulmasında ve çalışanlar tarafından bu kültürün algılanmasında, metaforların rolünü belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmaya katılan 93 çalışana, iki bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin I. bölümünde, katılımcıların, önceden tespit edilen metaforlara uygunluk düzeyine göre 1’den 10’a doğru puan vermeleri istenmiş, anketin ikinci bölümünde ise, katılımcıların tutumlarını, kurumdaki değer ve kuralları ortaya koymaya yönelik likert tipi sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen metaforlar; örgütsel rekabet, yaratıcılık, çatışma, güçlendirme, örgütsel bağlılık, otorite, güven ve iletişim olmak üzere sekiz temada birleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yaratıcılık, çatışma ve güçlendirme temalarında anlamlı bir fark bulunmadığı; otorite, örgütsel rekabet ve güven temalarında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel ortamın, modern örgüt kültürüne, klasik örgütsel yapıdan daha yakın olduğu ve çalışanları, modern bir çalışma kültürüne yönlendirecek biçimde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Erginer ve Erginer (2009), “Türkiye’deki Üniversite Öğrencilerinin Türk Eğitim Sistemine Yönelik Kullandıkları Metaforlar” adlı araştırmalarında, üniversite öğrencilerinin Türk eğitim sistemine ne tür anlamlar yüklediklerini ve bu algılarını hangi metaforlarla ifade ettiklerini ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Araştırmanın katılımcılarını Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde öğrenim gören 164 birinci sınıf öğrencisi oluşturmuştur. Araştırma sonucunda katılımcıların 141’i metafor üretmiştir ve bunlardan 120’si geçerli metafordur. Üretilen metaforlar 12 kavramsal kategoride toplanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen metaforların %74,2’si olumsuz, %25,8’i olumlu nitelikte olduğu bulunmuştur. Öğrenciler Türk eğitim

sistemine yönelik en çok; “ağaç, ekin tarlası, fidan, bambu ağacı, saksıdaki çiçek tohumu, gemi, uçurtma, yaprak, oyun hamuru, lokomotif” metaforlarını üretilmişlerdir.

Erginer (2009) tarafından yapılan “Türkiye’deki Üniversite Öğrencilerinin Avrupa Eğitim Sistemlerine Yönelik Kullandıkları Metaforlar” adlı araştırmada; üniversite öğrencilerinin Avrupa eğitim sistemine ne tür anlamlar yüklediklerini ve bu algılarını hangi metaforlarla ifade ettiklerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmanın katılımcılarını Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde öğrenim gören 102 birinci sınıf öğrencisi oluşturmuştur. Araştırma sonucunda katılımcıların 101’i metafor üretmiştir ve bunlardan 87’si geçerli metafordur. Üretilen metaforlar olumlu ve olumsuz olmak üzere iki temel kategoriye ayrılmıştır. Üretilen metaforların %11.5 oranında olumsuz, %88.5 oranında olumlu olduğu bulunmuştur. Olumsuz metaforlar içerisinde ağırlıklı olan kategori “aldatan bir görüntü” kategorisi olurken, olumlu metaforlar içinde ağırlıklı kategoriyi ise “sağlam bir temele dayalı olarak planlı, programlı, tutarlı olma” kategorisi oluşturmuştur. Katılımcılar tarafından Avrupa eğitim sistemlerine yönelik en çok; “robot, toprağa sağlam kökler atmış meyve veren bir ağaç, insan fizyolojisi” metaforları üretilmiştir.

Oğuz (2009), “Öğretmen Adaylarına Göre Ortaöğretim Öğretmenlerini Temsil Eden Metaforlar” adlı araştırmasında; ortaöğretim alan öğretmeni adaylarının, ortaöğretim öğretmenlerine ilişkin geliştirdikleri algılarını ve gelecekte kendilerini nasıl bir öğretmen olarak gördüklerini metaforlarla ortaya çıkartmayı amaçlamıştır. Araştırma Dumlupınar Üniversitesi’nde öğrenim göre 166 öğrenciye uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre ortaöğretim öğretmenleri için en çok kullanılan metaforlar: “lider, rehber, araştırmacı, pusula ve teknik direktör”dür. Öğretmen adayları bu metaforlardan kendilerini en çok temsil edenin “rehber” metaforu olduğunu belirtmişlerdir.

Saban (2009), “Öğretmen Adaylarının Öğrenci Kavramına İlişkin Sahip Oldukları Zihinsel İmgeler” adlı araştırmasında; öğretmen adaylarının öğrenci kavramına ilişkin sahip oldukları zihinsel imgeleri, metaforlar aracılığıyla ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu amaçla Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde öğrenim gören 2847 katılımcının, “Öğrenci ... gibidir. Çünkü ...” ifadelerini metaforlar kullanarak tamamlamaları istenmiştir. Araştırma bulgularına göre; öğrenci kavramına ilişkin toplam 156 metafor üretilmiştir. Metaforlar 11 farklı kavramsal temada toplanmıştır. Bu temalar: 1. Boş bir zihin olarak öğrenci, 2. Pasif bilgi alıcısı olarak öğrenci, 3. Bilgi yansıtıcısı olarak öğrenci, 4. Hammadde olarak öğrenci, 5. Özürlü bir varlık olarak öğrenci, 6. İtaatkar bir varlık olarak öğrenci, 7. Sosyal sermaye olarak öğrenci, 8. Değerli bir varlık olarak öğrenci, 9. Gelişen bir varlık olarak öğrenci, 10. Kendi bilgisinin inşacısı olarak öğrenci, 11. Sosyal katılımcı olarak öğrencidir.

Töremen ve Döş (2009), “İlköğretim Öğretmenlerinin Müfettişlik Kavramına İlişkin Metaforik Algıları” adlı araştırmalarında; ilköğretim okulu öğretmenlerinin müfettişlik kavramına ilişkin algılarını, metaforlar aracılığıyla ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Araştırma, Gaziantep il merkezindeki ilköğretim okullarından tesadüfi olarak seçilen 20 ilköğretim okulundaki öğretmenlere uygulanmıştır. Uygulanan anketlerden 418’i değerlendirilmeye alınmıştır. Uygulanan ankette öğretmenlere, 31 metafor ve bir açık uçlu soru sorulmuştur. Açık uçlu soru, "Sizce müfettiş... benzer. Çünkü..." şeklindedir. Katılımcılar toplam 123 metafor üretmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; üretilen metaforlar genellikle olumsuz nitelendirilen benzetmelerden oluşmuştur. 76 tane olumsuz, 20 tanesi hem olumlu hem olumsuz yönleri olan benzetmeler, 8 tanesi ise müfettişlere gerek olmadığı şeklindeki benzetmelerdir. Sadece

12 tanesi, olumlu düzeyde anlam yüklenen metaforlar olarak tespit edilmiştir. Geriye kalan 7 metafor için ya gerekçe belirtilmemiş ya da aynı anlamda kullanılmıştır.

Dönmez (2008), “Türk Eğitim Sisteminde Kullanılan Yönetici Metaforları (Kayseri İli Örneği)” adlı araştırmasında; Kayseri ili Kocasinan ilçesinde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan toplam 141 okul müdürü ve müdür yardımcısının kullandıkları yönetici metaforlarını incelemiştir. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak görüşme ve anket formları kullanılmıştır. Araştırmada okul yöneticilerin kullandıkları metaforlar ortak özelliklerine göre: “Yönlendirici ve Lider”, “Çalışkanlık ve Birleştiricilik”, “Yönlendirilen ve Çok Sorumluluk Taşıyan” adı altında gruplandırılmıştır. Yönlendirici ve Lider teması altında; “Trafik polisi, otobüs şoförü, lokomotif, GS’li Hagi, Pusula” metaforları, Çalışkanlık ve Birleştiricilik teması altında; “Arı, mum, okulun her şeyi, bilgisayar, kalp” metaforları, Yönlendirilen ve Çok Sorumluluk Taşıyan teması altında “Robot, kukla, Marko Paşa, Yalova Kaymakamı, çiftlik kahyası” metaforları yer almaktadır. Araştırma sonucuna göre; en sık kullanılan yönetici metaforları; “anne-baba, aile reisi ve orkestra şefi” olmuştur.

Aydoğdu (2008), “İlköğretim Okullarındaki Öğrenci ve Öğretmenlerin Sahip Oldukları Okul Algıları ile İdeal Okul Algılarının Metaforlar (Mecazlar) Yardımıyla Analizi” adlı araştırmasında, ilköğretim öğrenci ve öğretmenlerinin, okul yaşamına ilişkin sahip oldukları algılar ile ideal okul yaşamına ilişkin tasarladıkları algıları metaforlar yardımıyla ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu amaç için öğrenciler ve öğretmenlerden “okul, öğretmen, öğrenci, okul yöneticisi, ideal okul, ideal öğretmen, ideal öğrenci ve ideal okul yöneticisi” kavramlarına ilişkin metafor üretmeleri istenmiştir. Araştırmanın katılımcılarını, Eskişehir il merkezinde yer alan on ilköğretim okulunun 6, 7 ve 8. sınıflarından toplam 1515 öğrenci ve 69 ilköğretim öğretmeni



oluşturmaktadır. Katılımcılardan “okul, öğretmen, öğrenci, okul yöneticisi, ideal okul, ideal öğretmen, ideal öğrenci ve ideal okul yöneticisi” kavramlarına ilişkin metafor üretmeleri istenmiştir. Araştırmada maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın verileri sekiz açık uçlu soru ile toplanmıştır (Öğretmen ... gibidir. Çünkü .... ).

Araştırma sonucunda; ilköğretim okullarının temel işlevlerinin, bilgi vermek, korumak ve güven vermek, yeni nesli yetiştirmek ve onları şekillendirmek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca okulların aşırı disiplinli bir yer olarak algılandığı görülmüştür. Öğretmenlerin temel rollerinin bilgi aktarmak, korumak ve güven vermek, yeni nesli yetiştirmek ve şekillendirmek olduğu açığa çıkmıştır. Öğrencilerin rollerinin ise büyümek/yetişmek, bilgi almak, otoriteye uymak, düzenli ve disiplinli bir şekilde çalışmak, öğretmenin istediği şekle girmek olduğu bulunmuştur. Öğretmen ve öğrencilerin büyük bir kısmı, okul yöneticilerini kaba, zararlı, aşırı otoriter kişiler olarak algılamışlardır. İdeal bir okulun temel işlevlerinin bilgi vermek, bilgi vermenin yanında eğlendirmek, güven vermek ve yeni nesli yetiştirmek olarak algılandığı; ideal bir öğretmenin rollerinin, korumak ve güven vermek, bilgi aktarmak, yeni nesli yetiştirmek olduğu bulgularına ulaşılmıştır. İdeal bir öğrencinin temel rollerinin, bilgiyi kullanmak, öğrenme sürecine aktif şekilde katılmak, bilgi üretmek, büyümek/yetişmek, sürekli ve disiplinli bir şekilde çalışmak olduğu ortaya çıkarken; ideal bir okul yöneticisinin temel rollerinin, korumak ve güven vermek, otoriter olmak, bilgi aktarmak olduğu bulunmuştur.

Cerit (2008), “Öğrenci, Öğretmen ve Yöneticilerin Müdür Kavramı ile İlgili Metaforlara İlişkin Görüşleri” adlı araştırmasında; müdür kavramına ilişkin öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin sahip oldukları algıları, metaforlar kullanılarak analiz etmeyi

amaçlamıştır. Araştırmanın katılımcılarını, 2004-2005 eğitim-öğretim yılında, Bolu ili merkez ilçedeki 19 ilköğretim okulundan, 600 beşinci sınıf öğrencisi ile aynı okullarda görev yapan 203 öğretmen ve 51 yönetici oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerini öğrenci ve öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayan ve onlarla ilgilenen kişiler olarak algıladıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin öğretmen ve öğrencileri koruyan, onların güçlü ve zayıf yönlerini bilen ve bu noktalarda öğrenci ve öğretmenlere yardımcı ve destek olan kişiler olarak görüldüğü bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, öğrenciler ile öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında cinsiyete göre farklılık bulunmamıştır. Öğretmen ve yöneticilerin eğitim durumlarına ve mesleki kıdemlerine göre ise farklılık ortaya çıkmamıştır.

Saban (2008), “Okula İlişkin Metaforlar” adlı araştırmasında, 1-5. sınıf öğrenci ve öğretmenleri ile öğretmen adaylarının, okul kavramına ilişkin algılarını metaforlar aracılığıyla ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmada, katılımcılardan; “Okul ... gibidir. Çünkü ...” cümlesini tamamlamaları istenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen 74 farklı metafor benzer anlamı yansıtmaları açısından 10 farklı tema altında birleştirilmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, en çok üretilen metaforlar: “ev”, “bilgi merkezi”, “yuva”, “aile”, “kitap”, “çiçek” ve “güneş” olarak belirlenmiştir. Üretilen metaforlar; katılımcı türüne ve öğrencilerin sınıf düzeyine (3. 4. ve 5. sınıf) göre önemli farklılıklar göstermiştir.

Ocak ve Gündüz (2006), “Eğitim Fakültesini Kazanan Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Giriş Dersini Almadan Önce ve Aldıktan Sonra Öğretmenlik Mesleği Hakkındaki Metaforlarının Karşılaştırılması” adlı araştırmalarında, öğretmen

adaylarının öğretmenlik mesleğine giriş dersini almadan önceki ve aldıktan sonraki dönemlerde öğretmen kavramına ilişkin algılarını metaforlar aracılığıyla belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmaya 362 öğretmen adayı katılmıştır. Elde edilen metaforlar 11 ayrı gruba ayrılmıştır. Elde edilen metaforlar analiz edildikten sonra, öğretmenlik mesleğine giriş dersini almadan önce ve aldıktan sonra üretilen metaforlar karşılaştırılmıştır. Katılımcılar öğretmenlik mesleğine giriş dersini almadan önce öğretmen için en çok “fedakar öğretmen” tipini benimserken, öğretmenlik mesleğine giriş dersini aldıktan sonra öğretmeni “bilgi kaynağı” olarak benimsemişlerdir.

Arslan ve Bayrakçı (2006), “Metaforik Düşünme ve Öğrenme Yaklaşımının Eğitim Öğretim Açısından İncelenmesi” adlı araştırmalarında, metaforları ve onların eğitimsel amaçlı kullanımlarını kuramsal olarak incelemişlerdir. Araştırmada, metaforlar ile ilgili temel kavramlar açıklandıktan sonra, açıklanan kavramlar örneklerle somutlaştırılmıştır. Metaforların eğitim öğretim alanında kullanımına ilişkin açıklamalar yapılarak, öğrenme ortamı içerisinde öğretim amaçlı olarak kullanımında dikkat edilmesi gereken noktalar belirtilmiş ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Çelikten (2006), “Kültür ve Öğretmen Metaforları” adlı araştırmasında ulusal ve uluslararası alanyazını taramış, kullanılan kültür ve öğretmen metaforlarını belirlemiştir. Araştırmada; tespit edilen metaforların eğitim sistemlerine yansımaları bulunmaya çalışılmıştır. Eğitim sistemlerinde kullanılan kültür metaforları: pusula, sosyal yapışkan, yönetici kontrollü ayinler, kutsal inek ve değişim düzenleyicisi temalarında birleştirilirken; eğitim metaforları: doktor, bahçıvan, anne-baba, inci istiridyesi temaları altında birleştirilmiştir. Araştırma sonucunda metaforların bir düşünceyi daha canlı, açık ve anlaşılır hale getirdiği; yöneticilerin, kendi örgütlerini biçimlendirmek için metaforları kullanabilecekleri belirtilmiştir.

Saban (2004) “Giriş Düzeyindeki Sınıf Öğretmeni Adaylarının Öğretmen Kavramına İlişkin İleri Sürdükleri Metaforlar” adlı araştırması, sınıf öğretmeni adayı öğrencilerin öğretmen kavramına ilişkin sahip oldukları algıları, metaforlar aracılığıyla analiz etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın katılımcılarını “Öğretmenlik Mesleğine Giriş” dersini alan 151 öğrenci oluşturmaktadır. Araştırmada katılımcıların, “Öğretmen... gibidir/benzer, Çünkü...” cümlesini tamamlamaları istenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre “öğretmen” kavramına ilişkin 54 metafor üretilmiştir. Elde edilen metaforlar benzer özellikleri yansıtmaları bakımından: 1. Bilgi sağlayıcı olarak öğretmen, 2. Şekillendirici ve biçimlendirici olarak öğretmen, 3. Tedavi edici olarak öğretmen, 4. Eğlendirici olarak öğretmen, 5. Bireysel gelişimi destekleyici olarak öğretmen, 6. Yol gösterici ve yönlendirici olarak öğretmen temaları altında birleştirilmiştir.

Balcı (1999), “Okulun Metaforik İmajı: Seçilmiş Dört Okuldan; Öğrencilerin, Öğretmenlerin ve Velilerin Okul Alguları” adlı araştırmasında; öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin okul ile ilgili algılarını metaforlar aracılığıyla ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Araştırmanın katılımcıları, Ankara’nın farklı semtlerinde bulunan üç devlet okulu ve bir özel okuldan seçilmiştir. Araştırmaya 47 öğretmen, 101 veli ve 4-8. sınıftan 517 öğrenci katılmıştır. Katılımcılardan, öğrenci, öğretmen, veli, okul müdürü ve okul hakkında metaforlar üretmeleri istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; alt sosyo-ekonomik düzeyde olan öğrencilerin ve velilerin; okula karşı daha olumlu algılara sahip olduğu, öğrencilerde sınıf düzeyi arttıkça okula ilişkin algının olumsuzlaştığı belirlenmiştir. Elde edilen metaforlar analiz edildiğinde, okulun; bilgi ve öğretmen merkezli, disiplinli ve karmaşa atmosferinin hâkim bir yer olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmen için, yetiştirici, bilgi aktarıcı, aydınlatıcı kavramları vurgulanırken;

yöneticiler; otoriter, ceza verici, duyarsız olarak nitelendirilmişlerdir. Okul ve öğretmen, okul yöneticisine göre daha olumlu biçimde algılandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan veliler, okula karşı kendilerini çaresiz ve güçsüz olarak görürlerken, öğretmen ve yöneticiler velilerin, umursamaz ve ilgisiz olduklarını belirtmişlerdir.

Yurtiçi araştırmalar incelendiğinde; genellikle, okul, öğretmen, veli, örgütsel kültür, okul yöneticisi veya müfettişlik algısının metaforlar aracılığıyla ortaya konulmaya çalışıldığı görülmüştür. Yurtiçi araştırmaların tarihlerinin, yurtdışı araştırmalara göre günümüze daha yakın olması sebebiyle, Türkiye’de metaforik algı çalışmalarına özellikle son yıllarda yoğunlaştığı söylenebilir.

Yurtdışı ve yurtiçi araştırmalarla ilgili bir değerlendirme yapıldığında ise genellikle, metaforların, katılımcıların çeşitli konulardaki algılarını ortaya çıkarmak için bir veri toplama aracı olarak kullanıldığı görülmüştür. Metaforlar aracılığıyla katılımcıların; okul, veli, öğrenci, öğretmen, okul yöneticisi, örgüt kültürü vb. konulardaki algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca metaforların eğitim-öğretimde kullanımını ve eğitimle ilgili kavramlara ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlayan araştırmalar da yapılmıştır.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, katılımcıları, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ve verilerin analizine yer verilmiştir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Okul müdürlerinin okul yöneticiliğine ilişkin metaforik algılarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden (Yıldırım ve Şimşek, 2005) görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere birer metafor üretmeleri ve oluşturulan metafor listesinden birer metafor seçmeleri istenmiştir.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN KATILIMCILARI

Araştırmanın katılımcılarını, Tokat ili Turhal ilçesinde, 2009-2010 eğitim öğretim yılı Bahar döneminde görev yapmakta olan ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri oluşturmaktadır. Turhal İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü verilerine göre (Turhal MEM, 12.04.2010, <http://turhal.meb.gov.tr>); Turhal ilçesinde 45 resmi ilköğretim ve ortaöğretim ile 1 özel ilköğretim okulunda toplam 46 okul müdürü görev yapmaktadır. Araştırma sürecinde 46 okul müdürünün tamamıyla görüşme yapılmıştır.

### 3.3. OKUL MÜDÜRLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Tablo 3.1’de araştırmaya katılan okul müdürlerinin demografik bilgileri verilmiştir.

Tablo 3.1. Okul Müdürlerinin Demografik Özellikleri

		f	%
Cinsiyet	Kadın	-	-
	Erkek	46	100
Öğrenim Durumu	Lisans	46	100
	Yüksek Lisans	-	-
Görev Yapılan Okul Türü	İlköğretim	35	76.08
	Ortaöğretim	11	23.92
Yaş	25-30	1	2.17
	31-35	9	19.56
	36-40	7	15.21
	41-45	10	21.73
	46- 50	-	-
	51 ve üstü	19	41.30
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	9	19.56
	6-10 yıl	13	28.26
	11-15 yıl	8	17.39
	16-20 yıl	2	4.34
	21 yıl ve üstü	14	30.43
Yöneticilik Kıdemi	1-5 yıl	4	8.68
	6-10 yıl	15	32.60
	11-15 yıl	14	30.43
	16-20 yıl	4	8.68
	21 yıl ve üstü	9	19.56
Branş	Sınıf Öğretmenliği	30	65.21
	Din Kültürü ve Ahlak B.	5	10.86
	Meslek Dersleri	2	4.34
	Türk Dili ve Edebiyatı	2	4.34
	Tarih	1	2.17
	Fransızca	1	2.17
	Felsefe	1	2.17
	Beden Eğitimi	1	2.17
	Matematik	1	2.17
	Türkçe	1	2.17
	Fen ve Teknoloji	1	2.17

Tablo 3.1'e göre, okul müdürlerinin tamamının erkek, lisans mezunu, büyük çoğunluğunun ilköğretim okulu müdürü ve 40 yaş üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Mesleki kıdem açısından 6-10 yıl ile 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip okul müdürleri çoğunluğu oluşturmaktadır. Yöneticilik kıdemlerine göre ise 6-10 yıl ile 11-15 yıl yöneticilik kıdemine sahip okul müdürleri çoğunluğu oluştururken, okul müdürlerinin daha çok sınıf öğretmenliği branşında oldukları görülmektedir.

#### 3.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veriler; görüşme formuyla toplanmıştır. Görüşme formunda öncelikle okul müdürlerinin demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını elde etmeye yönelik sorulara geçilmiştir.

Araştırma sürecinde okul müdürleriyle iki ayrı görüşme yapılmıştır. I. veri toplama aracı ile okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtacak birer metafor üretmeleri ve neden bu metaforu tercih ettiklerini açıklamaları istenmiştir.

II. uygulamada, okul müdürlerine, önceden hazırlanan metafor listesi verilmiştir. Metafor listesinde, okul müdürlerinin I. uygulamada ürettikleri metaforlar arasından seçilen ve alanyazın taraması sonucu elde edilen 51 metafor yer almaktadır. II. uygulamada okul müdürlerinin, metafor listesinden; öğrencilik, öğretmenlik, müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtacak birer metafor seçmeleri ve bu metaforu neden seçtiklerini açıklamaları istenmiştir.



### 3.4.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilme Süreci

Veri toplama aracının hazırlanması sürecinde; öncelikle metafor analizi kullanılarak yapılan çalışmalar incelenmiş, araştırmacıların hangi yollarla veri topladıkları belirlenmiştir.

Yapılan incelemelerde araştırmacıların; 1. Araştırma konusunu bir nesneye benzetip, benzetme sebebinin açıklanmasını isteyerek (Örneğin, Okul yöneticiliğini canlı veya cansız bir nesneye benzetecek olsanız neye benzetirdiniz? Niçin?) (Dönmez, 2008; Aydoğdu, 2008), 2. Doküman analizi ile araştırma konusu hakkında kullanılan metaforları analiz ederek (Terry, 2009), 3. Yarı yapılandırılmış sorular sorarak (Örneğin, Okul müdürlüğü ..... benzemektedir. Çünkü ..... ) (Döş, 2010; Saban, 2009; Linn, Sherman ve Gill, 2007, Inbar, 1996; ), 4. Katılımcıların; araştırılan konuya ilişkin bir metafor listesinden metafor seçmeleri istenerek (Cerit, 2008), 5. Resim çizdirilerek (Eşgi ve Çevik, 2007), 6. Gözlem ve görüşme yapılarak (Ginzburg, 2009; Girmen, 2007) veri topladıkları belirlenmiştir. Bu çalışmalar incelendikten sonra veri toplama aracı hazırlanmıştır.

Uzman görüşleri doğrultusunda, sorulara, okul müdürlerinin bulacakları kavramların; herhangi bir terim, canlı-cansız nesne, film, hikaye, roman kahramanı veya meslek dalı olabileceğini belirten birer sonda eklenmiştir. Görüşleri alınan uzmanlardan biri, “kavram türetmeniz” yerine “kavram bulmanız” demenin daha uygun olacağını belirtmiştir. Veri toplama aracında bu değişiklikler yapıldıktan sonra pilot uygulamaya geçilmiştir.

### 3.4.2. Pilot Uygulama

Hazırlanan veri toplama aracı Tokat ili Zile ilçesine bağlı 1 ilköğretim okulu, 1 meslek lisesi ve 1 genel lisenin okul müdürlerine uygulanmıştır.

Pilot uygulama sonuçları uzman görüşüne sunulmuş, uzmanların genel görüşü, derinlemesine bilgi alınması için iki kez uygulama yapılması gerektiği yönünde olmuştur. İki kez uygulama yapılması gerektiğini belirten uzmanlar; I. uygulamada okul müdürlerinin birer metafor üretmesinin, II. uygulamada ise okul müdürlerine metafor listesi sunulmasının ve uygun gördükleri metaforları seçtikten sonra, metaforu seçme sebeplerini anlatmalarının uygun olduğunu söylemişlerdir. Uzmanlardan biri ise II. uygulamaya gerek olmadığını belirtmiştir.

İki uygulama yapılması gerektiği yönünde görüş bildiren uzmanlardan biri; I. uygulamada, okul müdürlerine, öncelikle, öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtacak birer metafor ürettikten sonra, ürettikleri metaforu neden uygun gördüklerini açıklamalarının daha ayrıntılı ve eksiksiz veri elde etmek için gerekli olduğunu belirtmiştir.

İlgili metafor araştırmaları incelendiğinde, katılımcıların sadece metafor ürettiği (Döş (2010), Trnavcevic ve Vaupot (2009), Tuncay ve Özçınar (2009), Erginer ve Erginer (2009), Erginer (2009), Dönmez (2008), Aydoğdu (2008), Saban (2008), Linn, Sherman ve Gill (2007), Balcı (1999), Inbar (1996)) veya sadece listeden metafor seçtiği (Çetin ve Evcim (2009), Oğuz, (2009), Cerit (2008) araştırmalarda, veri elde etme konusunda eksiklikler yaşandığı görülmüştür. Uzman görüşleri de dikkate alınarak, iki ayrı uygulama yapılmasına karar verilmiştir. İlk uygulamada, okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtacak birer metafor üretmeleri, II. uygulamada ise öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtacak birer metafor seçmeleri istenmiştir.

II. uygulama için hazırlanan metafor listesi; I. uygulamada okul müdürlerinin ürettikleri ve alanyazın taraması sonucu elde edilen metaforlar birleştirilerek oluşturulmuştur. I. uygulamada okul müdürlerinin ürettikleri metaforlar incelenerek, listeye girebilecek metaforlar seçilmiştir. Okul müdürlerinin ürettikleri ve daha önce yapılan benzer araştırmalarda elde edilen metaforlar arasından, uygun olacağı düşünülen 84 metafor seçilmiştir. 84 metafordan oluşan metafor listesi uzman görüşüne sunulmuş, uzman görüşleri doğrultusunda metafor sayısı 51'e düşürülmüştür.

II. uygulamada kullanılan metafor listesinde yer alan 51 metaforun 41'i, I. uygulamada okul müdürlerinin ürettikleri metaforlardan, 10'u ise alanyazın taraması sonucu elde edilen metaforlardan oluşmaktadır.

Metafor listesinde yer alan, "teknik direktör, sabır taşı, süpermen, amigo, köle, melek, şemsiye, 2. sınıf insan, yapıştırıcı, şart kipi" metaforları, alanyazın taraması sonucu elde edilerek listeye eklenen metaforlardır.

I. ve II. veri toplama araçları hazırlandıktan sonra Turhal MEM'e, okul müdürleriyle görüşme izni için başvurulmuştur (Ek 4).

Yapılan pilot uygulamada; okul müdürlerinin tamamı, ses kaydının yapılmasına gerek olmadığını belirtmiştir. Pilot uygulama gerçekleştirilirken ses kaydı yapılmamış, okul müdürlerinin sorulan sorulara verdikleri cevaplar aynen yazıya aktarılmıştır. Pilot uygulamaların ardından görüşülen uzmanlar da ses kaydına gerek olmadığını belirtince görüşmelerde ses kaydı yapılmasından vazgeçilmiştir. Görüşmelerde ses kaydının alınmamasının sebeplerinden biri de daha samimi cevapların alınmak istenmesidir. Yıldırım ve Şimşek (2005: s. 266) görüşme süresi ilerledikçe geçen zaman içinde bir güven ortamı oluşacağı ve görüşülen kişinin verdiği cevapların daha samimi olabileceği görüşündedirler.

### 3.4.3 Geçerlik ve Güvenirlik Kanıtları

Geçerlik ve güvenirliliğin sağlanması için bir görüşme bittiğinde, başka bir görüşmeye geçilmemiş; yapılan her görüşmenin ardından okul müdürlerinden alınan cevaplar bilgisayar ortamına yazı olarak aktarıldıktan sonra yeni bir görüşmeye geçilmiştir.

Okul müdürleriyle görüşmelere başlandığında, araştırmanın amacının; okul müdürlerinin farklı dönemlerdeki “okul yöneticiliği” algısını belirlemek olduğu özellikle vurgulanmıştır. Görüşmeler sırasında öğrencilik ve öğretmenlik dönemlerindeki kendi okul müdürlerinden bahseden okul müdürleri uyarılarak; herhangi bir kişi hakkındaki değil, genel olarak okulu yönetme işi, okul yöneticiliği hakkındaki algılarının öğrenilmesinin amaçlandığı belirtilmiştir. Böylece okul müdürlerinin farklı konularda görüş belirtmeleri yerine, sadece araştırma konusu hakkında düşüncelerini bildirmeleri sağlanmıştır.

I. uygulama aracında; okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algıları sorulduğunda bazı okul müdürlerinin “algı” kavramını yanlış yorumladıkları görülmüş, okul müdürlerine “okul yöneticiliği - okulu yönetme işi” hakkındaki duygularının ve düşüncelerinin öğrenilmek istenildiği açıklaması yapılmıştır.

Okul müdürlerinden birkaçı okul yöneticiliği algılarını yansıtabilecek bir kavram bulmakta zorlandıklarında “bulamadım bunu geçelim” veya “sen olsan ne derdin?” demişlerdir. Bu tür durumlarda okul müdürlerine “okul yöneticiliği – okulu yönetme işini herhangi bir terime, canlı veya cansız bir nesneye, film-hikaye–masal-roman kahramanına veya meslek dalına benzetebilecekleri” söylenmiştir. Belirtilen sonda ile tüm okul müdürlerinin metafor üretmeleri sağlanmıştır.

Görüşülen okul müdürlerinin kimlik bilgilerinin gizli tutulması amacıyla; her okul müdürü OM1, OM2, OM3 şeklinde kodlanarak ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin kimlik bilgilerinin açığa çıkmasını önlemek için, lise müdürleri veya merkezde/köyde görev yapan müdürler biçiminde değil, karışık olarak kodlanmıştır.

### 3.5. VERİ TOPLAMA ARACININ UYGULANMASI

Veri toplama araçları, okul müdürleriyle görüşme biçiminde uygulanmıştır. Okul müdürleri araştırmaya gönüllü olarak katkı sağlamışlardır. I. uygulama tüm okul müdürlerine uygulandıktan yaklaşık bir ay sonra II. uygulamaya geçilmiştir. Okul müdürlerinden randevu alınmasının ardından, merkezde görev yapan okul müdürlerinin görev yaptığı okullara gidilerek görüşülmüştür. Köy ve kasabalarda görev yapan okul müdürleriyle ise, mesai saati dışında evlerine gidilerek görüşülmüştür. I. veri toplama aracının uygulanması yaklaşık 30 dakika sürerken, II. uygulama için görüşmeler ortalama 15 dakika kadar sürmüştür. Okul müdürlerine veri toplama araçlarındaki her soru sorulduktan sonra verilen cevaplar not edilmiştir.

Okul müdürleri ile yapılan görüşmeler sırasında; OM16, öğrencilik döneminde okul yöneticiliğine ilişkin herhangi bir düşüncesi olmadığını, bu sebeple öğrencilik dönemindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere herhangi bir metafor üretmeyeceğini belirtmiştir. OM16'nın I. uygulamada öğrencilik dönemindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere metafor üretmeyeceğini belirtmesi sebebiyle II. uygulamada kendisinden bir metafor seçmesi istenmemiştir. Bu sebeple I. ve II. uygulamada öğrencilik dönemindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere metafor üreten ve seçen okul müdürü sayısı 45 olmuştur. Araştırmanın, okul müdürlerinin öğrencilik dönemindeki

okul yöneticiliği algısını belirlemeye yönelik bölümlerinde yüzde hesaplamaları yapılırken, toplam katılımcı sayısı 45 olarak alınmıştır.

OM19 ve OM26 ise, öğretmenlik dönemlerinde birleştirilmiş sınıf okuttukları ve hem öğretmenlik hem okul yöneticiliği yaptıkları için, kendilerinin haricinde okulda yönetici veya öğretmen bulunmadığını ve okul yöneticiliğini öğretmen gözüyle değerlendirme şanslarının olmadığını belirtmişlerdir. Bu sebeple öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere metafor üretmeyeceklerini belirtmişlerdir. OM19 ve OM26'dan, metafor üretmemeleri sebebiyle II. uygulamada metafor seçmeleri istenmemiştir. OM19 ve OM26, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere metafor üretmedikleri ve seçmedikleri için, I. ve II. uygulamada öğretmenlik dönemindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere metafor üreten ve seçen okul müdürü sayısı 44 olmuştur. Araştırmanın, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemindeki okul yöneticiliği algısını belirlemeye yönelik bölümlerinde yüzde hesaplamaları yapılırken, toplam katılımcı sayısı 44 olarak alınmıştır.

### 3.6. VERİLERİN ANALİZİ

Elde edilen veriler; içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2005); içerik analizinde temel amacın; toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmak olduğunu belirtmişlerdir. Bu amaçla toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenerek benzer anlamı yansıtan kavramların temalar halinde ayrılması gerekmektedir.

Okul müdürleriyle yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulgular; benzer anlam yansımaları açısından temalar altında birleştirilmiştir. Metaforların belirtilme sıklığı (f) ve yüzdelik değerleri (%) verilmiştir. Elde edilen bulgular; okul müdürlerinin verdikleri cevaplardan alıntılar yapılarak desteklenmiştir.

Okul yöneticiliği hakkında “despot birisi, gardiyan, gaddar, yaklaşılamaz, ulaşılamaz, kasap, korku, gereksiz, hamal, dilenci, amele, yıpratıcı, zahmetli, yönlendirilen, kişiye göre değişen, aşırı otoriter, kolaylıkla yapılabilir, çok eleştirilen, çok zor ve karmaşık” gibi ifadelerin yer aldığı cevaplar olumsuz; “liderlik, koruyuculuk, okulun temsilcisi, sorumluluk sahibi, fedakar, sevecen, çözüm üreten, sıkıntıları çözen, iyi niyetli yönetici, organize eden, hayranlık duyulan, önemli işler yapan, her şeye hakim, babacan, üst düzey bir kurum, şefkatli, sempatik” gibi ifadelerin olduğu cevaplar olumlu olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin geliştirdikleri metaforların analiz edilmesi ve yorumlanması süreci:

1) Listeleme aşaması, 2) Düzenleme aşaması, 3) Tema geliştirme aşaması, 4) Metaforların belirtilme sıklığının hesaplanması ve yorumlanması aşamalarıyla gerçekleştirilmiştir.

#### 1. Listeleme aşaması:

Bu aşamada, I. ve II. görüşmede, okul müdürlerinin; öğrencilik, öğretmenlik, müdürlük dönemlerinde okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere ürettikleri ve seçtikleri metaforları neden tercih ettiklerini belirttikleri cümleler özetlenmiştir. Ayrıca ürettikleri ve listeden seçtikleri metaforlar listelenmiştir.

## 2. Düzenleme aşaması:

Bu aşamada, içerik analizi yöntemi kullanılarak, I. ve II. uygulamada her soruya verilen cevaplar ayrılmıştır.

## 3. Tema geliştirme aşaması:

Bu aşamada; verilen cevaplar, benzer anlam ifade etmeleri açısından temalar altında toplanmıştır. I. uygulamada okul müdürlerinin okul yöneticiliği algılarına ilişkin olarak ürettikleri metaforlar ve II. uygulamada seçtikleri metaforlar, benzer anlam ifade etmeleri açısından temalara ayrılmıştır. Öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerinde; okul yöneticiliği algıları, üretilen metaforlar ve seçilen metaforlar için ayrı ayrı temalar oluşturulmuştur.

## 4. Metaforların belirtilme sıklığının hesaplanması ve yorumlanması aşaması:

Temalarda yer alan ifadelerin ve metaforların kaç kişi tarafından belirtildiğine ilişkin belirtilme sıklıkları (f) ve yüzdeler (%) hesaplanmıştır. Daha sonra veriler tablo haline getirilmiştir. Temalar altında yer alan metaforların yüzdeler değeri hesaplanırken, metaforların belirtilme sıklığına göre, toplam okul müdürü sayısı içindeki yüzdeler değeri dikkate alınmıştır. Her temanın altında açıklamalara ve okul müdürlerinden alıntılara yer verilmiştir.



#### 4. BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde okul müdürlerinin; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere ürettikleri ve seçtikleri metaforlar çözümlenerek sunulmuş ve yorumlanmıştır.

##### 4.1. OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL YÖNETİCİLİĞİ ALGILARINI YANSITMAK ÜZERE ÜRETTİKLERİ METAFORLAR

Bu bölümde okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlara yer verilmiştir.

###### 4.1.1. Okul Müdürlerinin Öğrencilik Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Ürettikleri Metaforlar

Bu bölümde okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere ürettikleri metaforlardan oluşturulan temalar belirtilmiştir.

Tablo 4.1’de okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan temalar yer almaktadır.

Tablo 4.1. Okul Müdürlerinin Öğrencilik Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarına İlişkin Ürettikleri Metaforlardan Oluşturulan Temalar

Temalar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Sertlik ve baskıcılık (OM1, OM2, OM4, OM5, OM6, OM9, OM10, OM17, OM20, OM21, OM30, OM35, OM36, OM38, OM39, OM42, OM45, OM46)	18	40.00
2. Ulaşılamaz bir konum (OM8, OM11, OM14, OM18, OM24, OM26, OM27, OM40)	8	17.77
3. Yönlendiricilik ve liderlik (OM3, OM15, OM28, OM37, OM44)	5	11.11
4. Tek hakim olma (OM7, OM13, OM23, OM25, OM43)	5	11.11
5. Korku unsuru olma (OM12, OM19, OM29, OM31)	4	8.88
6. Kolay ve rahat bir iş (OM41, OM34)	2	4.44
7. Zor ve riskli bir iş (OM32)	1	2.22
8. Koruyuculuk ve güven vericilik (OM22)	1	2.22
9. Gereksiz bir makam (OM33)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>45</b>	<b>100</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Okul müdürleri, öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere 30 farklı metafor üretmişlerdir. Üretilen metaforlar benzer anlam yansıtma açılarından 9 tema altında birleştirilmiştir.

Okul müdürlerinin, öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere en fazla ürettikleri metaforlar; “komutan (5), baba (4), gardiyan (3) ve kral (3)”dır.

Tablo 4.1 incelendiğinde; okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere 30 farklı metafor ürettikleri görülmektedir. Üretilen metaforlar, tercih edilme sebepleri incelenerek benzer anlamları yansıtmaları açısından temalara ayrıldığında en fazla metafor, “sertlik ve baskıcılık” ile “ulaşılamaz

bir konum” temalarında yer almıştır. Bu durum bakılarak okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun öğrencilik dönemlerinde sert ve otoriter bir okul yöneticiliği yapısı ile karşılaştıkları söylenebilir.

Elde edilen bulgular, Aydoğdu (2008), Lum (1997) ve Balcı (1999)’nın araştırmaları sonucunda elde ettikleri bulgularla benzerlik göstermektedir. Aydoğdu (2008)’nin araştırmasına katılan öğrencilerden büyük çoğunluğunun, okul yöneticilerini kaba, zararlı ve aşırı otoriter olarak algıladıkları belirlenmiştir. Lum (1997)’un araştırma sonuçlarına göre öğrencilerin okul yöneticisini, korkulan bir unsur, Balcı (1999)’nın araştırmasına göre ise, eskide kalmış, aşırı otoriter ve zarar verici olarak algıladıkları belirlenmiştir.

#### 4.1.1.1. Sertlik ve Baskıcılık Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.2, Okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişki ürettikleri metaforlardan oluşturulan “sertlik ve baskıcılık” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.2. Sertlik ve Baskıcılık Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Komutan (OM9, OM30, OM42)	3	6.66
2. Gardiyan (OM4, OM21, OM38)	3	6.66
3. Despot birisi (OM1, OM5)	2	4.44
4. Otorite (OM10, OM17)	2	4.44
5. Emniyet genel müdürü (OM20)	1	2.22
6. Patron (OM35)	1	2.22
7. Diktatör (OM36)	1	2.22
8. Ebeveyn (OM6)	1	2.22
9. Gaddar (OM45)	1	2.22
10. Hapishane müdürü (OM46)	1	2.22
11. Baba (OM2)	1	2.22
12. Vali (OM39)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>18</b>	<b>40.00</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>12</b>	<b>40.00</b>

“Sertlik ve baskıcılık” temasında toplam 18 katılımcının ürettiği 12 farklı metafor yer almaktadır.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği hakkındaki algısı için “komutan” metaforunu üreten OM9; neden bu metaforu ürettiği sorusuna, “baskıcı bir idare gördüğüm için” derken, OM30, “tüm okula tek başına sahip olan, okulda istediğini yapabilen, dediği dedik olan kişi” demiş, OM42 ise, “Hababam sınıfındaki Mahmut Hoca gibi baskı ve güce dayalı bir yönetim biçimi sergilenmekteydi” demiştir.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “gardiyan” metaforunu üreten OM4, “kurallar koyan, sert ve otoriter bir tutumda olduğu için”, OM38, “bütün personelin müdürden korktuğunu müşahade ettiğim için” bu metaforu ürettiğini belirtmiştir. OM21 ise, “Öğrenciler kendini her an suç işleyebilecek mahkûmlar gibi hissederdi. Bu yüzden müdür de gardiyana benzerdi” demiştir.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere “despot birisi” metaforunu üreten okul müdürlerinden OM1, “Suçlu-suçsuz ayırt etmeden tüm öğrencileri dövmesi sebebiyle. Özellikle suçsuz yere dövüldüğümü hiç unutmuyorum” diyerek bu metaforu kullanma sebebini açıklamış, OM5 ise, “O zamanki yönetim hoşgörüsüz ve öğrenciyle iletişim kurmayan bir makam olduğu için” bu metaforu kullandığını söylemiştir.

“Otorite” metaforunu üreten OM10, “Otoriter, öğrenci işleriyle sadece öğrenciler suç işlediğinde dayak atan bir birimdi” cevabını verirken, OM17, “korkuya dayalı bir otorite kurduğu için” bu metaforu ürettiğini belirtmiştir.

“Emniyet genel müdürü” metaforunu üreten OM20, bu metaforu uygun bulmasının sebebi olarak, “Okul müdürünün sınıfa geleceğini öğrenince ya da idareye

çağrıldığımızda aklımıza gelen tek şey herhangi bir sebeple cezalandırılacağımızdı” cevabını vermiştir.

“Patron” metaforunu üreten OM35, “herkesin çekindiği, asık suratlı, herkese emir yağdıran bir patrona benzetebilirim” demiştir.

“Diktatör” metaforunu üreten OM36, bu metaforu uygun bulmasının sebebi olarak, “lisedeki müdürümün çok sert biri olması ve adeta diktatör gibi hareket etmesinden dolayı” demiştir.

“Ebeveyn” metaforunu üreten OM6, “Çocuklar ebeveynlerinin kullandığı yöntemi sorgulamazlar. Ebeveynler sert ve otoriter, aynı zamanda koruyucu olurlar” diyerek bu metaforu üretme sebebini belirtmiştir.

“Gaddar” metaforunu üreten OM45, “Önceden aileler çocuklarını “eti senin kemiği benim” diyerek teslim ediyorlardı. Okuldaki yöneticiler öğrencilere çok kötü biçimde muamele ediyorlardı. Veliler ise kesinlikle şikâyette bulunmuyorlardı” demiştir.

“Hapishane müdürü” metaforunu üreten OM46, “Yöneticiler, hapishane müdürü gibi; öğrenciler her an kurallara aykırı davranacakmış gibi bir tavır takınırlardı” demiştir.

“Baba” metaforunu üreten OM2, “bazen babacan bazen de gaddar davranırdı” diyerek bu metaforu üretme sebebini açıklamıştır.

“Vali” metaforunu üreten OM39 ise, “okul müdürü; disiplinli ve otoriterdi, kimse onun sözünden çıkamazdı, vali gibi dediğini yaptırırdı” demiştir.

Araştırmanın bulguları Balcı (1999) ve Karademir (2008)’in araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Balcı (1999)’nın araştırmasının sonuçlarına göre okul yöneticileri duyarsız, otoriter ve cezalandırıcı olarak nitelendirilmişlerdir.

Karademir (2008)'in araştırma sonuçlarına göre ise öğrencilerin %50'ye yakın bölümü yöneticilerin nazik olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Karademir (2008), yöneticilerin mezun oldukları okul ile tehditkar olma durumları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmıştır. Karademir (2008)'in araştırma sonuçlarından yola çıkılarak; okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticilerinin, mezun oldukları okullar ve mezun oldukları okullarda aldıkları eğitim, okul yöneticiliği davranışlarında etkili olmuş olabilir.

Bu temada ifade edilen metaforların, okul yöneticiliğinin; sert, tavizsiz, korkutucu, cezalandırıcı, disiplin edici ve acımasız olduğunu vurguladığı söylenebilir.

#### 4.1.1.2. Ulaşılamaz Bir Konum Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.3, Okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişki ürettikleri metaforlardan oluşturulan “ulaşılamaz bir konum” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.3. Ulaşılamaz Bir Konum Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Kral (OM8, OM26, OM27)	3	6.66
2. Aslan (OM11)	1	2.22
3. Tren (OM14)	1	2.22
4. Yüce makam (OM18)	1	2.22
5. Yıldız (OM24)	1	2.22
6. Sosyete (OM40)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>8</b>	<b>17.88</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>6</b>	<b>20.00</b>

“Ulaşılamaz bir konum” temasında toplam 8 katılımcının ürettiği 6 farklı metafor yer almaktadır.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “kral” metaforunu üreten okul yöneticilerinden OM8, bu metaforu uygun bulmasının sebebini “ulaşılmaz bir mevkideydi, ulaşmak isterseniz önünüzde birçok engel çıkardı. Okul yöneticiliği; öğrencilerin aklının ermediği, öğrenciler için ulaşılamayan bir konumdu çünkü yöneticilerle karşılıklı konuşmayı aklınızdan bile geçiremezsiniz” cümleleriyle açıklamıştır. OM26 ise, “ulaşılmaz olarak görüldüğü için” derken, OM27, “dünyadaki en büyük, en yüksek yer olarak görürdüm” demiştir.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere “aslan” metaforunu üreten OM1, “okulu yönetenlerin, kendilerini çok yüksek bir makam, bulunmaz bir nimet olarak görmeleri, kendileri olmadan hiçbir işin yapılamayacağını sanmaları sebebiyle” bu metaforu ürettiğini belirtmiştir.

“Tren” metaforunu üreten OM14, “trenin çok büyük ve yanına yaklaşılamaz oluşundan dolayı trene benzetiyorum” demiştir.

“Yüce makam” metaforunu üreten, OM18, “çocukken insana ulaşılmaz görünen şeyler yüce bir yer gibidir” demiştir.

“Yıldız” metaforunu üreten, OM24, “onu görüyorduk ama ulaşması çok zordu” demiştir.

“Sosyete” metaforunu üreten, OM40 ise, “onlar halkın zengin kesimi, sosyetesini gibiydi. Öğrenciler ve öğretmenler ise normal halk kesimiydi” diyerek bu metaforu üretme sebebini açıklamıştır.

Araştırma sonuçlarıyla ilişkili olarak Karademir (2008)’in araştırmasında, okul yöneticilerinin yaş düzeyleri ile öğrencilerin getirdiği çözüm önerilerini dikkate alma ve iyi bir dinleyici olma arasında anlamlı farkın olduğu, yöneticilerin yaşları ilerledikçe öğrencilerle daha az yakından ilgilendikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bu temada belirtilen metaforlar incelendiğinde; okul müdürlerinin, öğrencilik yıllarında, okul yöneticiliğini; öğrencilerden uzak, öğrencilere tepeden bakan ve bazı öğrenciler tarafından hayranlık duyulan bir yapı olarak algıladıkları söylenebilir.

#### 4.1.1.3. Yönlendiricilik ve Liderlik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.4, Okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin olarak ürettikleri metaforlardan oluşturulan “yönlendiricilik ve liderlik” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.4. Yönlendiricilik ve Liderlik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. İşçi çavuşu (OM3)	1	2.22
2. Koro şefi (OM15)	1	2.22
3. Padişah (OM28)	1	2.22
4. Yüzme hocası (OM37)	1	2.22
5. Yönetici (OM44)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>5</b>	<b>11.11</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>5</b>	<b>16.66</b>

“Yönlendiricilik ve Liderlik” temasında toplam 5 katılımcının ürettiği 5 farklı metafor yer almaktadır.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “işçi çavuşu” metaforunu üreten okul yöneticilerinden OM3, bu metaforu kullanma sebebini “okulda yönetici ne isterse o yapılırdı, herkes onun emirlerine göre hareket ederdi” cümlesiyle açıklamıştır.

“Koro şefi” metaforunu üreten OM15, “İlkokuldaki müdürümüz derslere kemanla girdiği için okul yöneticiliğini koro şefine benzetiyorum. Okuldaki her şeyi koro şefi yönlendirmesi açısından da bu benzetme uygun olur” diyerek bu metaforu üretme sebebini açıklamıştır.



“Padişah” metaforunu üreten OM28, “çocukken izlediğimiz filmlerdeki padişahlar gibi herkes onun emri altında gibi görünüyordu” demiştir.

“Yüzme hocası” metaforunu üreten OM37, “öğrencilerin boğulmadan hedefine varabilmesinden sorumlu olduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“Yönetici” metaforunu üreten OM44 ise, “okulu idare ettiği için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

Bazı okul müdürlerinin okul yöneticiliğini liderlik metaforu çerçevesinde değerlendirmesi, okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticilerinin hepsinin; baskıcı, öğrencilerden uzak, aşırı disiplinli, korkutucu olmadığına göstergesi olduğu söylenebilir. Bazı okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik; yönlendirici, koruyucu ve bilgi verici biçimde davranması; okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısının, olumlu yönde şekillenmesini sağladığı sonucu çıkarılabilir.

Araştırma sonuçlarına benzer şekilde Dönmez (2008)’in, araştırma sonucuna göre; en sık kullanılan yönetici metaforları; “anne-baba, aile reisi ve orkestra şefi” olmuştur. Ayrıca, Aydoğdu (2008), okul yöneticileri için, “pusula, şoför, kaptan” metaforlarını, Browne-Ferrigno “lider” metaforunu elde etmiştir.

Bair (1990) ise, öğrencilerin okul yöneticiliği hakkındaki algılarını belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin olumlu yönde değişikçe öğrencilerin uyumu ve başarısının arttığı sonucuna ulaşmıştır.

#### *4.1.1.4. Tek Hakim Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar*

Tablo 4.5, Okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan “tek hakim olma” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.5. Tek Hakim Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Baba (OM7)	1	2.22
2. Ormanlar kralı (OM13)	1	2.22
3. İşyeri sahibi (OM23)	1	2.22
4. Okulun sahibi (OM25)	1	2.22
5. Ahtapot (OM43)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>5</b>	<b>11.11</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>5</b>	<b>16.66</b>

“Tek hakim olma” temasında toplam 5 katılımcının ürettiği 5 farklı metafor yer almaktadır.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “baba” metaforunu üreten OM7, “Okulun babası gibi her türlü sorumluluğu ve hakimiyeti üstlendiği için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“Ormanlar kralı” metaforunu üreten OM13, “Okulun en büyük sorumlusu(yetki sahibi) olduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“İşyeri sahibi” metaforunu üreten OM23, “Okul yöneticileri karar alırken hiçbir zaman öğrencilerin düşüncelerini sormazdı. Kendi bildikleri gibi hareket ederlerdi. Her şeye tek başlarına karar verirlerdi” demiştir.

“Okulun sahibi” metaforunu üreten OM25, “okulla ilgili her şey okulun yöneticisinin emri altında olduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“Ahtapot” metaforunu üreten OM43 ise, “her yere ulaşabilen, her yere hâkim bütün kontrol kendisinde olduğu için” diyerek bu metaforu kullanma sebebini açıklamıştır.

Bu temada yer alan metaforları üreten okul müdürlerinin, öğrencilik dönemlerinde, okul yöneticiliğini, okulun en önemli karar organı, okulla ilgili bütün

uygulamaların ve alınan tüm kararların en üst düzeyde sorumlusu olarak algıladıkları söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara benzer şekilde Karademir (2008), okul yöneticilerinin eleştiriye açık olmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin eleştiriye açık olmamalarından bulgusu göz önüne alınarak; işlerine karışılmasını istemedikleri, okulun tek hakimi olmak istedikleri sonucu çıkarılabilir.

#### 4.1.1.5. Korku Unsuru Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.6, okul müdürlerinin, öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan “korku unsuru olma” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.6. Korku Unsuru Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Komutan (OM12, OM31)	2	4.44
2. Kasap (OM19)	1	2.22
3. Baba (OM29)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>4</b>	<b>8.88</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>3</b>	<b>10.00</b>

“Korku unsuru” temasında toplam 4 katılımcının ürettiği 3 farklı metafor yer almaktadır.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “komutan” metaforunu üreten okul müdürlerinden OM12, “bizim mahallede yalnızca okul müdüründen ve askeri karakol vardı oradan korkardık” diyerek bu metaforu tercih etme sebebini açıklamıştır. OM31 ise, “korku üzerine inşa edilmiş bir eğitim ve yönetim anlayışı mevcuttur” demiştir.

OM19, öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere “kasap” metaforunu üretmiştir. Bu metaforu üretme sebebi için ise, “Çünkü idarecilerin tutum ve davranışları çok sertti. Yöneticilerle diyalog kurmak çok zordu. Veliler, öğrencileri okula “eti senin kemiği benim” diyerek teslim ederlerdi” demiştir.

“Baba” metaforunu üreten OM29, “her zaman her türlü sorunu; bazen severek bazen de döverek çözmesi sebebiyle. Ayrıca bir sorun çıkmasından, babamızın karşısına çıkmaktan korkardık” demiştir.

Öğrencilerin okul müdürleri hakkındaki samimi görüşlerini metaforlar aracılığıyla ortaya çıkarmayı amaçlayan Lum (1997), bu çalışmada elde edilenlere benzer bulgulara erişmiştir. Lum (1997), öğrencilerin okul müdürünü otorite sembolü, ceza verici ve korkutucu olarak algıladıklarını; öğrencilerin, müdürün otorite sembolü olmasından rahatsızlık duyduklarını belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğrenciler okul müdürü için, “polis, filmlerdeki kötü adam ve nazi subayı” gibi metaforları kullanmaktadırlar. Araştırmacı ayrıca, öğrencilerin kendi aralarında “akıllı ol yoksa müdürün odasına gidersen” şeklinde konuşmalara sıkça rastlandığını da belirtmiştir.

Lum (1997)’un çalışmasının sonuçları incelendiğinde sadece ülkemizde değil, yurtdışındaki ülkelerde de okul yöneticiliğinin, öğrenciler tarafından korkutucu olarak algılandığı yerler olduğu bulgusuna erişilmektedir.

Öğrencilerin okul yöneticiliğini korkutucu olarak algılamalarının en önemli sebebinin, okul yöneticilerinin; öğrencilerin, disiplin kurallarına uymaları ve okulun düzenini bozmamaları için uyguladıkları çeşitli yönetsel davranışlar olduğu söylenebilir. Öğrenciler karşılaştıkları okul yöneticilerine karşı korku duydukları için, okul yöneticiliğini korkutucu bir unsur olarak algılamış olabilirler.

Bu temada yer alan metaforları üreten okul müdürlerinin, öğrencilik yıllarında karşılaştıkları okul yöneticiliği anlayışının korkutma üzerine kurulu olduğu söylenebilir.

#### 4.1.1.6. Kolay ve Rahat Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.7, okul müdürlerinin, öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan “kolay ve rahat bir iş” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.7. Kolay ve Rahat Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Küçük bir ülkenin başbakanı (OM34)	1	2.22
2. Kebap iş (OM41)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>2</b>	<b>4.44</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>2</b>	<b>6.66</b>

“Kolay ve Rahat Bir İş” temasında toplam 2 katılımcının ürettiği 2 farklı metafor yer almaktadır.

“Küçük bir ülkenin başbakanı” metaforunu üreten OM34, “çok rahat görünüyorlardı” diyerek bu metaforu kullanma sebebini açıklamıştır.

“Kebap iş” metaforunu üreten OM41 ise, “fazla yorulmayan, yıpranmayan, işleri diğer personele yaptıran bir makam” olarak algıladığı için bu metaforu ürettiğini belirtmiştir.

Araştırmada okul müdürleri öğrencilik dönemlerinde, okul yöneticiliğini çok kolay ve rahat bir iş olarak algıladıklarını belirtmişlerdir. Elde edilenlerin aksine Karademir (2008), görüştüğü okul müdürlerinin %86’sının sorumluluklarının çok fazla olduğunu bundan dolayı öğrencilere yeteri kadar zaman ayıramadıkları bulgusuna

ulaşmıştır. Bu durumun, öğrencilerin ve okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğine ilişkin algısının farklı olduğunu gösterdiği söylenebilir.

Bu temada yer alan metaforlar, okul yöneticiliğini neredeyse hiç iş yapmayan bir yapı olarak resmetmiştir. Okul müdürlerinin öğrencilik yıllarında böyle bir algının oluşmasında, okul yöneticilerini aktif olarak iş yaparken görmemeleri, o dönemki okul yöneticilerinin odalarından fazla çıkmamaları, öğrencilerle ortak etkinlikler yapmamaları öğrencilerin okul yöneticiliğini fazla iş yapılmayan, rahat bir iş olarak algılamalarına sebep olmuş olabilir.

#### 4.1.1.7. Koruyuculuk ve Güven Vericilik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.8, okul müdürlerinin, öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan “koruyuculuk ve güven vericilik” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.8. Koruyuculuk ve Güven Vericilik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Baba (OM22)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>1</b>	<b>2.22</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>1</b>	<b>3.33</b>

“Koruyuculuk ve güven vericilik” temasında toplam 1 katılımcının ürettiği 1 metafor yer almaktadır.

Bu temada yer alan “baba” metaforunu üreten OM22, “okul müdürünün de aynı baba gibi çocuklarını etrafına toplayarak onları koruduğu, çocuklarına şefkat ve sevgi duyduğu için” bu metaforu ürettiğini belirtmiştir.

OM22'nin bu şekilde bir algıya sahip olmasında, öğrencilik yıllarında karşılaştığı okul yöneticilerinin, öğrencilere şefkatle ve sevgiyle yaklaşmaları veya sert ve korkutucu okul yönetimi davranışlarıyla karşılaşmamış olması etkili olmuş olabilir.

Bu temada yer alan metaforların, öğrencilik yıllarında okul yöneticiliği hakkında olumlu algıları ağır basan okul müdürleri tarafından üretildiği söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgular, Linn vd. (2007), Cerit (2008) ve Gentilucci ve Muto (2007)'nin yapmış oldukları araştırmalarda elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir. Linn vd. (2007)'nin araştırmasında elde edilen metaforlardan oluşturulan temalardan “Koruyucu ve Yetiştirici” teması ve bu tema içinde yer alan “bahçıvan” ve “anne tavuk” metaforları araştırmada elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir.

Cerit (2008), okul müdürünün; öğrenci ve öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayan, onları koruyan ve onlarla ilgilenen bir makam olduğu sonucuna ulaşırken, Gentilucci ve Muto (2007), araştırmalarında, öğrencilerle yakından ilgilenen, öğrencilere yardım eden ve arkadaşça davranan okul yöneticilerinin, öğrencilerin başarısında olumlu etkide buldukları sonucuna ulaşmıştır.

#### 4.1.1.8. Gereksiz Bir Makam Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.9, öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan “gereksiz bir makam” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.9. Gereksiz Bir Makam Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Çoban (OM33)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>1</b>	<b>2.22</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>1</b>	<b>3.33</b>

“Gereksiz bir makam” temasında toplam 1 katılımcının ürettiği 1 farklı metafor yer almaktadır.

Bu temada yer alan metaforlar, öğrencilik dönemlerinde okul yöneticiliğini önemli ve gerekli bir makam olarak algılamayan OM33 tarafından üretilmiştir.

Bu temada yalnızca OM33’ün üretmiş olduğu “çoban” metaforu yer almıştır. OM33, “o zamanki okul yöneticisinin çok önemli bir iş yaptığını düşünmediğim için ben de okul yöneticiliğine hiç gerek yok diye düşünürdüm” diyerek bu metaforu neden kullandığını açıklamıştır.

OM33’ün öğrencilik yıllarında okul yöneticiliğini gereksiz olarak algılamasına, okul yöneticiliğinin okuldaki etkisini görmemiş olması sebep olmuş olabilir. Ayrıca OM33’ün öğrencilik yıllarında karşılaştığı okul yöneticilerinin, okulda yaptığı işlerin öğrenciler tarafından görülmemesi veya o dönemki okul yöneticilerinin öğrencilerce algılanacak kadar çok iş yapmamaları da bu algının oluşmasına sebep olmuş olabilir.

“Gereksiz bir makam” temasında toplam 1 metaforun yer almasına bakılarak, okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarında, okul yöneticiliğinin gereksiz bir makam olarak algılanmasının ön plana çıkmadığı söylenebilir.

İlgili araştırmalar incelendiğinde; okul yöneticiliğini “gereksiz bir makam” olarak algılandığı sonucunun daha önce yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular arasında yer almadığı görülmüştür. Araştırmanın, okul yöneticiliğinin “gereksiz bir makam” olarak algılandığına yönelik bulgusu alanyazında ilk olması açısından önem taşımaktadır.



#### 4.1.1.9 Zor ve Riskli Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.10, okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan “zor ve riskli bir iş” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.10. Zor ve Riskli Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Pilot (OM32)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>1</b>	<b>2.22</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>1</b>	<b>3.33</b>

“Zor ve riskli bir iş” temasında toplam 1 katılımcının ürettiği 1 metafor yer almaktadır.

Bu temada yer alan “pilot” metaforu okul yöneticiliğinin herkes tarafından yapılabilecek kadar kolay olmadığını vurgulamaktadır.

Bu temada yalnızca OM32’nin üretmiş olduğu “pilot” metaforu yer almıştır. OM32, “okul yöneticiliğinin; zorluk, sorumluluk taşınması ve riskli olması sebebiyle” bu metaforu kullandığını belirtmiştir.

Yalnızca 1 okul müdürünün öğrencilik dönemindeki okul yöneticiliği algısının “zor ve riskli bir iş” temasında yer almasına bakılarak; okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerinde okul yöneticiliğini “zor ve riskli bir iş” olarak algılamalarının en alt düzeyde olduğu söylenebilir. Araştırma bulgularından farklı biçimde, Karademir (2008)’in araştırma bulgularında okul müdürlerinin %86’sı okul yöneticiliğinin; sorumlulukları çok fazla, zor ve yorucu bir iş olduğu yönünde görüş belirtmişti.

#### 4.1.2. Okul Müdürlerinin Öğretmenlik Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Ürettikleri Metaforlar

Bu bölümde okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere ürettikleri metaforlardan oluşturulan temalar belirtilmiştir.

Tablo 4.11’de okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan temalar yer almaktadır.

Tablo 4.11. Okul Müdürlerinin Öğretmenlik Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarına İlişkin Ürettikleri Metaforlardan Oluşturulan Temalar

Temalar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Yönlendiricilik ve liderlik (OM2, OM3, OM11, OM14, OM22, OM25, OM28, OM30, OM34, OM35, OM39, OM44, OM46)	13	29.54
2. Gereksiz bir makam (OM5, OM16, OM18, OM23, OM24, OM37, OM40, OM43)	8	18.18
3. Sorun çözücü olma (OM10, OM13, OM36, OM38, OM41)	5	11.36
4. Yönlendirilen ve kullanılan (OM1, OM6, OM12, OM21, OM32)	5	11.36
5. En üst düzeyde sorumlu olma (OM7, OM8, OM9, OM15)	4	9.09
6. Sertlik ve baskıcılık (OM31, OM42, OM45)	3	6.81
7. Kolay ve rahat bir iş (OM17, OM20, OM27)	3	6.81
8. Kendi anlayışına göre okulu yönetme (OM33)	1	2.27
9. Eleştirilen (OM29)	1	2.27
10. Koruyuculuk ve güven vericilik (OM4)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Okul müdürleri, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere 40 farklı metafor üretmişlerdir. Üretilen metaforlar benzer anlam yansıtılmaları açısından 10 tema altında birleştirilmiştir.

Okul müdürlerinin, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere en fazla ürettikleri metaforlar; “lider (2), fuzuli adam (2), despot birisi (2) ve organizatör (2)”dür.

Elde edilen bulgulara benzer şekilde, Trnavcevic ve Vaupot (2009)’un yapmış oldukları araştırmada; okul müdürü adayları, okul yöneticiliğinin başkaları tarafından sık sık yönlendirildiğini belirtmişlerdir. Bu araştırmada okul müdürü adaylarının, okul müdürlüğü için “manevra, esnek, yumuşak başlı, rüzgara göre yön değiştiren, politikacı gibi kıvrıran, yoyo” metaforlarını kullandıkları belirlenmiştir. Okul müdürü adaylarının, okul müdürlüğü için kullandıkları metaforlar, araştırmacılar tarafından “yoyo ve politikacılar” teması altında birleştirilmiştir. Ayrıca araştırmada elde edilen bulgular incelendiğinde, okul müdürlerinin, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algıları için üretmiş oldukları “kukla” metaforu, Trnavcevic ve Vaupot (2009)’un araştırmalarında elde etmiş oldukları “yoyo” metaforu ile benzerlik göstermektedir. Trnavcevic ve Vaupot (2009)’un yapmış oldukları araştırmada elde edilen verilerin, araştırma sonucunda elde edilen verileri desteklediği söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgular, Aydoğdu (2008)’nun, öğrenci ve öğretmenlerin okul yöneticisi kavramına ilişkin ürettikleri metaforları bulmayı amaçlayan araştırmasında elde ettiği bulgularla benzerlik göstermektedir. Aydoğdu (2008)’nun araştırmasında, hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin, okul müdürü kavramına ilişkin olumsuz metaforlar ürettiği belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğrenci ve öğretmenlerin çok büyük bir kısmı, okul müdürlerini; kaba, zararlı, aşırı otoriter kişiler olarak algıladıklarını belirtmişler ayrıca okul yöneticileri için; hem öğrenciler hem de öğretmenler tarafından en fazla “otorite ve olumsuzluk unsuru” kavramı kullanılmıştır.

Öğrenci ve öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik olumsuz algılara sahip olmaları, onların, okul yöneticiliği kavramına ilişkin, olumsuz algılarının oluşmasına ve olumsuz metaforlar üretmelerine sebep olmuş olabilir. Araştırmada elde edilen olumsuz algılara ve olumsuz algılara bağlı olarak olumsuz metaforlar üretilmesine; okul müdürlerinin, öğrencilik ve öğretmenlik yıllarında okul müdürlerine yönelik edinmiş oldukları olumsuz algılar sebep olmuş olabilir.

Okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere üretmiş oldukları metaforlardan oluşturulan temalara ait metaforlar şu şekildedir:

#### 4.1.2.1. Yönlendiricilik ve Liderlik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.12, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişki ürettikleri metaforlardan oluşturulan “yönlendiricilik ve liderlik” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.12. Yönlendiricilik ve Liderlik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Organizatör (OM28, OM46)	2	4.54
2. Lider (OM11, OM25)	2	4.54
3. Lokomotif (OM2)	1	2.27
4. Aile reisi (OM3)	1	2.27
5. Orkestra şefi (OM14)	1	2.27
6. Tek adam (OM22)	1	2.27
7. Esnaf (OM30)	1	2.27
8. İmam (OM34)	1	2.27
9. Kaptan (OM35)	1	2.27
10. Muhtarlık (OM39)	1	2.27
11. Kral (OM44)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>13</b>	<b>29.54</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>11</b>	<b>27.50</b>

“Yönlendiricilik ve liderlik” temasında toplam 13 katılımcının ürettiği 11 farklı metafor yer almaktadır.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği hakkındaki algısı için “organizatör” metaforunu üreten okul müdürlerinden OM28; neden bu metaforu ürettiği sorusuna, “tüm işlerin organizesinden sorumlu olduğu için” derken, OM46, “okulla ilgili her konuda düzenleyici olduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği hakkındaki algısı için “lokomotif” metaforunu üreten OM2, “okulun eğitimle ilgili her türlü işini, ayrıca öğretmen-öğrenci ve üst idare ile ilişkileri, beşeri, resmi, hukuksal, şahsi ilişkileri düzenleyen ve yöneten bir mevki olduğu için” bu metaforu ürettiğini belirtmiştir.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği hakkındaki algısı için “lider” metaforunu üreten okul müdürlerinden OM11, “işleri sevk ve idare eden kişinin yönetici olması sebebiyle” bu metaforu kullandığını belirtmiştir. Aynı metaforu üreten OM25 ise, “okulla ilgili konularda hem sorumlu olduğu hem de karar veren en üst makam konumunda olduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

OM3, “aile reisi” metaforunu üretmiş, “etrafındakileri mutlu edebilen, sıkıntılarını çözebilen bir lider konumundadır” demiştir.

OM14, “orkestra şefi” metaforunu üretmiş, “tam dengeli biçimde öğrenci-öğretmen-veli-çevre ve araç-gereç uyumunu sağlamakla görevlidir” cevabını vermiştir.

“Tek adam” metaforunu üreten OM22, “her şeyin müdürün yönlendirmesine bağlı olduğuna inanmam sebebiyle bu benzetmeyi kullandım” demiştir.

“Esnaf” metaforunu üreten OM30, “tüm işlerin organizesinden sorumlu olduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“İmam” metaforunu üreten OM34, “öğretmenler; müdür ne derse onu yapıyorlardı” diyerek bu metaforu uygun bulmasının sebebini açıklamıştır.

“Kaptan” metaforunu üreten OM35, “gemiye sağ salim limana götürmeyi en iyi şekilde yapacağı için” bu metaforu ürettiğini belirtmiştir.

OM39, “muhtarlık” metaforunu üretmiş, “muhtarlığa benzetebilirim, onlar da karar alma sürecinde diğer kişilere göre daha fazla etkindirler ve etrafındakileri yönlendirirler” demiştir.

OM44, “kral” metaforunu üretmesinin sebebini “yetkilerinin geniş olması sebebiyle” diyerek açıklamıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara benzer olarak; Zimmerman vd. (2003), okul müdürlerinin rolünü öğretmenlerin değerlendirdiği araştırmasında, birçok öğretmenin, müdürlerini çok bilgili ve tecrübeli olarak değerlendirdikleri, müdürlerin kendileri için birer mentor ve kaynak olduğu belirttikleri bulgusuna erişmiştir.

Bu temada ifade edilen metaforların, okul yöneticiliğinin, liderlik yönüne vurgu yaptığı ve okul yöneticiliğinin; okul için, olmazsa olmaz olduğunu belirttiği söylenebilir.

#### *4.1.2.2. Gereksiz Bir Makam Teması Altında Birleştirilen Metaforlar*

Tablo 4.13, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişki ürettikleri metaforlardan oluşturulan “gereksiz bir makam” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.13. Gereksiz Bir Makam Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. İşçi çavuşu (OM5, OM16)	2	4.54
2. Fuzuli adam (OM18, OM40)	2	4.54
3. Her şeyi bildiğini zanneden bir kişi (OM23)	1	2.27
4. Labirent (OM27)	1	2.27
5. Bekçi (OM37)	1	2.27
6. Amatör lig teknik direktörü (OM43)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>8</b>	<b>18.18</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>6</b>	<b>15.00</b>

“Gereksiz bir makam” temasında toplam 8 katılımcının ürettiği 6 farklı metafor yer almaktadır.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği hakkındaki algısı için “işçi çavuşu” metaforunu üreten okul müdürlerinden OM5, bu metaforu uygun bulmasının sebebini, “okul yöneticileri de aynı pancar çavuşları gibi; tarlada işçiler çalışırken sağa sola bağırarak kendisi de iş yapıyormuş gibi gözükmeye çalışıyorlar” sözleriyle açıklamıştır. OM16 ise, “işçiler çalışırken işçi çavuşu bir şey yapıyormuş gibi görünür ama aslında çok fazla bir şey yapmıyordur” demiştir.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği hakkındaki algısı için “fuzuli adam” metaforunu üreten okul müdürlerinden OM18, “o zaman okul müdürünün çok da gerekli olmadığı düşüncesindeydim” demiştir. OM40 ise, “herhangi bir öğretmen hem öğretmenlik hem de yöneticilik yapabilir hatta okulda yönetici olmasa öğretmenler daha rahat hareket edebilir” demiştir.

OM23, “her şeyi bildiğini zanneden bir kişi” metaforunu üretmiş, bu metaforu uygun bulmasının sebebini, “müdürler her şeyin en iyisini kendilerinin bildiğini zannederlerdi ama okulda onlar olmasa işler kesinlikle daha iyi yürür” sözleriyle açıklamıştır.

“Labirent” metaforunu üreten OM24, “varılmak istenen hedefe daha uzun sürede ve işleri zorlaştırarak varmayı sağlayan yapı. Yani okulda yöneticiler olmasa işler çok daha hızlı ve etkili yürür” demiştir.

“Bekçi” metaforunu üreten OM37, “Görüntü itibariyle orada bulunduğunu, aslında pek bir işe yaramadığını düşündüğüm için bekçiye benzettim. Bekçi gibi yıllarca orada bulunur ama ayda yılda ancak bir işi olur” demiştir.

“Amatör lig teknik direktörü” metaforunu üreten OM43, “her şeyi bildiğini sandığı için bir adım kıpırdıyamayan, hiçbir zaman hayır cevabına katlanamayan çapsız ve yeteneksiz tipler gördüğüm için çok da gerekli olmayan bir yer olarak düşünüyordum” demiştir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, okul müdürlerinin öğrencilik yıllarından öğretmenlik yıllarına geçiş sürecinde, genellikle, okul yöneticiliğine ilişkin olarak daha olumlu algılara sahip oldukları, ancak bazı okul müdürlerinin öğretmenlik yıllarındaki okul yöneticiliği algısı olumsuz olma özelliğini koruduğu söylenebilir. 8 okul müdürünün öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısına ilişkin olarak ürettikleri metaforlar bu tema içerisine alınmıştır.

Bu temada yer alan metaforlar, öğretmenlik yıllarında, okul yöneticiliğinin bir okul içinde mutlaka varılması gereken bir makam olmadığını, okul yöneticiliği olmasa da okulun işlevinin eksilmeden devam edeceğini savunan okul müdürleri tarafından üretildiği söylenebilir.

#### *4.1.2.3. Sorun Çözücü Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar*

Tablo 4.14, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişki ürettikleri metaforlardan oluşturulan “sorun çözücü” temasında yer alan metaforları göstermektedir.



Tablo 4.14. Sorun Çözücü Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Antivirüs (OM10)	1	2.27
2. Aile babası (OM13)	1	2.27
3. Yardımsever (OM36)	1	2.27
4. Malzeme tedarik memuru (OM38)	1	2.27
5. Dert küpü (OM41)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>5</b>	<b>11.36</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>5</b>	<b>12.50</b>

“Sorun çözücü” temasında toplam 5 katılımcının ürettiği 5 farklı metafor yer almaktadır.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “antivirüs” metaforunu üreten OM10, “hem iç hem de dış gelişmeleri yönetir. Sorunları çözmekle sorumlu bir kurumdu” demiştir.

“Aile babası” metaforunu üreten OM13, “tüm sorunlar ona yansıtıldığı, onun çözmesi istendiği için” demiştir.

“Yardımsever” metaforunu üreten OM36, “ben öğretmenken idareci arkadaşım; paylaşımcı, iyiliksever, yardımsever bir insandı” diyerek, okul yöneticiliği algısının nasıl oluştuğunu açıklamıştır.

“Malzeme tedarik memuru” metaforunu üreten OM38, “bütün fiziksel eksiklikleri gidermek zorunda olduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“Dert küpü” metaforunu üreten OM41, okul yöneticiliği için “öğrencinin, velinin, öğretmenin ve kendi problemleri ile uğraşır” demiştir.

Araştırmada elde edilen metaforlar; Linn vd. (2007)’in araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Linn vd. (2007), okul müdürlüğü için üretilen metaforlardan oluşturduğu “yetenek, macera seven veya problem çözücü” temasında, okul müdürlüğünün sorun çözücü olması yönüne vurgu yapmıştır.

Bu temada yer alan metaforlar okul yöneticiliğinin, okulda yaşanan, fiziki yapı, insan ilişkileri, malzeme eksiklikleri, malzemelerin bozulması gibi çeşitli konularda yaşanan sorunları çözmelerine vurgu yapmıştır. Bu temada yer alan metaforları üreten okul müdürlerinin öğretmenlik yıllarında okul yöneticiliğini yürütenlerin okulda yaşanan çeşitli sorunları çözmelerine tanık olmaları sebebiyle okul yöneticiliğinin sorun çözücü olması yönünde metafor ürettikleri söylenebilir.

#### 4.1.2.4. Yönlendirilen ve Kullanılan Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.15, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişki ürettikleri metaforlardan oluşturulan “yönlendirilen ve kullanılan” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.15. Yönlendirilen ve Kullanılan Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Kukla (OM6, OM21)	2	4.54
2. Bukalemun (OM1)	1	2.27
3. Başkasının şemsiyesi altında yağmurdan korunan kişi (OM12)	1	2.27
4. Gölge (OM32)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>5</b>	<b>11.36</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>4</b>	<b>10.00</b>

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “kukla” metaforunu üreten okul müdürlerinden OM6, “dış etkilere çok bağlı olduğu için. Siyasi iktidarın isteklerini gerçekleştirdiği için” bu metaforu uygun bulduğunu ifade etmiş, OM21 ise bu metaforu üretme sebebini, “iplerin her zaman başkalarının elinde olması ve her adımında başkaları tarafından yönlendirilmesi sebebiyle” sözleriyle açıklamıştır.

“Bukalemun” metaforunu üreten OM1, “o zamanki okul yönetimi bana gelip söylediğini başkasına başka şekilde söylüyordu. Okul sanki başkalarının düşüncelerine

göre yönetiliyordu. Okulda sürekli birilerini memnun edebilmek için uğraşılıyordu” demiştir.

“Başkasının şemsiyesi altında yağmurdan korunan kişi” metaforunu üreten OM12, “emir alan 2. Sınıf insan, üst siyasi mevkilerden “seni buraya ben getirdim” sözünü sık sık duyduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“Gölge” metaforunu üreten OM32, “o dönemde asıl işi yapanların; 2. Adamlar öğretmenler ve diğer personel olduğunu düşünürdüm” demiştir.

Bu temada kullanılan metaforlar incelendiğinde; okul yöneticiliğinin başkalarının emri altında olduğunu, kararlarında özgür olmadığını ve bazı siyasi kurumların yönlendirici etkide bulunduğu sonucu çıkarılabilir.

Bu temada üretilen metaforların, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerinde, okul yöneticiliğini; siyasi güçlerle yakın ilişki içinde olan, politikacıların okul yönetimini yönlendirdiği ve yöneticilerin kendi siyasi görüşlerinde olanlara ayrımcılık yaptığı biçiminde algıladıkları söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara benzer şekilde, Trnavcevic ve Vaupot (2009)’un araştırmalarında, katılımcıların kullandıkları metaforlar, okul müdürlüğünün hiyerarşik esaslara bağlı ve ataerkil bir düzende yürütüldüğünü belirtmiştir. Trnavcevic ve Vaupot (2009) araştırmasında elde ettiği “manevra, esnek, yumuşak başlı, rüzgara göre yön değiştiren, politikacı gibi kıvıran ve yoyo” metaforlarını “yoyo ve politikacılar” teması altında birleştirmiştir.

#### 4.1.2.5. En Üst Düzeyde Sorumlu Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.16, Okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan “en üst düzeyde sorumlu olma” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.16. En Üst Düzeyde Sorumlu Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

<b>Metaforlar</b>	<b>Belirtilme sıklığı (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1. Başbakan (OM7)	1	2.27
2. Okulun bekçisi (OM8)	1	2.27
3. Lunaparktaki dönen prenses (OM9)	1	2.27
4. Atamayla gelmiş muhtar (OM15)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>4</b>	<b>9.09</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>4</b>	<b>10.00</b>

“En üst düzeyde sorumlu olma” temasında toplam 4 katılımcının ürettiği 4 farklı metafor yer almaktadır.

“Başbakan” metaforunu üreten OM7, “ülke sınırları içinde olup-biten her şey onun sorumluluğu altında olduğu için” bu metaforu ürettiğini belirtmiştir.

Bu temada kullanılan metaforlar okul yöneticiliğinin, belirli bir sınır çizmeden, okulla ilgili her şeyden en üst düzeyde sorumlu olması yönüne vurgu yapmıştır.

“Başbakan” metaforunu üreten OM7, “ülke sınırları içinde olup-biten her şey onun sorumluluğu altında olduğu için” bu metaforu ürettiğini belirtmiştir

“Okulun bekçisi” metaforunu üreten OM8, “okulla ilgili her sorunun ona iletilmesi sebebiyle” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“Lunaparktaki dönen prenses” metaforunu üreten OM9, “okulla ilgili her şey her şey onun etrafında döner, her şey bir şekilde ona yansır” demiştir.

“Atamayla gelmiş muhtar” metaforunu üreten OM15, “eskiden öğretmenler bir köye atandıklarında okulun aynı zamanda müdürü olurlar; aynı muhtarlar gibi, okulu ilgilendiren her şeyden sorumlu tutulurlardı” demiştir.

Bu temada kullanılan metaforların, okul yöneticiliğinin, belirli bir sınır çizmeden, okulla ilgili her şeyden en üst düzeyde sorumlu olması yönüne vurgu yaptığı söylenebilir.

#### 4.1.2.6. Sertlik ve Baskıcılık Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.17, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan “sertlik ve baskıcılık” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.17. Sertlik ve Baskıcılık Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Despot birisi (OM31, OM42)	2	4.54
2. Gardiyan (OM45)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>3</b>	<b>6.81</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>2</b>	<b>5.00</b>

“Sertlik ve baskıcılık” temasında toplam 3 katılımcının ürettiği 2 farklı metafor yer almaktadır.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “despot birisi” metaforunu üreten okul müdürlerinden, OM31, “ulaşılmaz ve korku dolu bir makam olduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir. OM42 ise, “aynı bürokratlar gibi sadece günü kurtarmaya çalışan bir yönetici tipi sergilediği için” bu metaforu kullandığını söylemiştir.

“Gardiyan” metaforunu üreten OM45, “herkeste yanlış bir şeyler arıyor gibi yaptıkları için gardiyana benzettim” demiştir.

Bu temada kullanılan metaforlar, okul yöneticiliğinin sert ve disipline edici yönünü vurgulamıştır.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerinde okul yöneticiliğini “sertlik ve baskıcılık” olarak algılamalarının, öğrencilik dönemlerine göre önemli ölçüde azaldığı söylenebilir.

Aydoğdu (2008)'nun araştırmasında okul m¼d¼rleri için “sert, kaba ve zararlı kişiler” ifadelerinin kullanılmış olması araştırmada elde edilen bulguları desteklemektedir.

#### 4.1.2.7. Kolay ve Rahat Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.18, okul m¼d¼rlerinin ¼ğretmenlik d¼nemlerindeki okul y¼neticilięi algılarına ilişkin ¼rettikleri metaforlardan oluşturulan “kolay ve rahat bir iş” temasında yer alan metaforları g¼stermektedir.

Tablo 4.18. Kolay ve Rahat Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Y¼zde (%)
1. Patron (OM17)	1	2.27
2. Devlet memuru (OM20)	1	2.27
3. Peşin satan esnaf (OM27)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>3</b>	<b>6.81</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>3</b>	<b>7.50</b>

“Kolay ve rahat bir iş” temasında toplam 3 katılımcının ¼rettięi 3 farklı metafor yer almaktadır.

¼ğretmenlik d¼nemlerindeki okul y¼neticilięi algısı için “patron” metaforunu ¼reten OM17, “işi sadece emir vermek, izin isteyenlere izin vermek ve onay makamı olduğu için” bu metaforu ¼rettięini belirtmiştir.

“Devlet memuru” metaforunu ¼reten OM20 ise, “yapılan planlamaların ve y¼r¼t¼len işlerin sadece evrakların tam olması amacıyla yapıldığı için” bu metaforu uygun bulunduğunu belirtmiştir.

“Peşin satan esnaf metaforunu ¼reten OM27, okul y¼neticilięini, “problemi olmayan, buyurmasıyla işlerin yoluna girdiğini d¼ř¼nen bir makam” olarak algıladığını belirtmiştir.

Bu temada yer alan metaforların, öğretmenlik yıllarında okul yöneticiliğini, çok az iş yapan ve yorucu olmayan bir makam olarak algılayan okul müdürleri tarafından üretildiği sonucu çıkarılabilir.

Okul müdürlerinin, öğretmenlik yıllarında karşılaşmış oldukları okul yöneticilerinin; fazla çalışmamaları, stresli ve yorgun görünmemeleri, rahat tavırlar içinde olmaları ve öğretmenlerle karşılaştırıldığında daha az çalışıyormuş gibi görünmeleri, okul müdürlerinin öğretmenlik yıllarında okul yöneticiliğini kolay ve rahat bir iş olarak algılamalarında etkili olmuş olabilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara benzer şekilde, Köse (2008)'nin araştırmasında, öğretmenlerin, okul yöneticiliğinin üst makamların kontrolünde olduğunu ve sürekli yönlendirildiğini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

#### *4.1.2.8. Kendi Anlayışına Göre Okulu Yönetme Teması Altında Birleştirilen Metaforlar*

Tablo 4.19. Okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan “kendi anlayışına göre okulu yönetme” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.19. Kendi Anlayışına Göre Okulu Yönetme Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

<b>Metaforlar</b>	<b>Belirtme sıklığı (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1. Politikacı (OM3)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>1</b>	<b>2.27</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>1</b>	<b>2.50</b>

“Kendi anlayışına göre okulu yönetme” temasında 1 katılımcının ürettiği 1 metafor yer almaktadır.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “politikacı” metaforunu üreten OM33, neden bu metaforu ürettiği sorusuna, “O zamanki okul yöneticileri okulları kendi görüşlerine uygun biçimde yönlendiriyor ve yönetiyorlardı. Kendi görüşlerinden olanları üstün tutuyor diğerlerini dışlıyorlardı” sözleriyle cevap vermiştir.

OM33’ün cevabından hareketle okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarının, karşılaşmış oldukları okul yöneticilerinin davranışlarına bağlı olarak oluştuğu söylenebilir.

Bu temada yer alan metaforların, okul yöneticiliğinde, okulu yönetmekte tamamen bağımsız olarak hareket edildiğini ve kişilerin kendi istek ve düşüncelerine göre okulu yönettiklerini belirttiği söylenebilir.

#### 4.1.2.9 Eleştirilen Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.20, Okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan “eleştirilen” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.20. Eleştirilen Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Futbol teknik direktörü (OM29)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>1</b>	<b>2.27</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>1</b>	<b>2.50</b>

“Eleştirilen” temasında 1 katılımcının ürettiği 1 metafor yer almaktadır.



“Futbol teknik direktörü” metaforunu üreten OM29, “gazeteciler, tv’dekiler, yazarlar, sunucular ve seyirciler hep eleştirir ama aslında onun işi de zordur” diyerek metaforu kullanma sebebini açıklamıştır.

OM29, okul yöneticiliğini sürekli eleştirilen bir yapı olarak tarif ederken, “aslında onun işi de zordur” diyerek, kendisinin eleştirmek yerine, okul yöneticiliğine ilişkin empati kurduğunu belirtmiştir.

Bu temada yer alan “futbol teknik direktörü” metaforu, okul yöneticiliğinin özellikle olumsuz eleştirilerle sık sık karşılaştığını, yürüttüğü işlerin birçok kişi tarafından yakından takip edildiğini ve denetlendiğini vurgulamaktadır.

#### 4.1.2.10. Koruyuculuk ve Güven Vericilik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.21, , Okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan “koruyuculuk ve güven vericilik” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.21. Koruyuculuk ve Güven Vericilik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Baba (OM4)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>1</b>	<b>2.27</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>1</b>	<b>2.50</b>

“Koruyuculuk ve güven vericilik” temasında 1 katılımcının ürettiği 1 metafor yer almaktadır.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “baba” metaforunu üreten OM4, “koruyucu rol üstlenen, yönlendiren ve kurallara uyulmasını bekleyen bir profil çizdiği için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

OM4’ün okul yöneticiliğini “koruyuculuk ve güven vericilik” olarak algılamasında, karşılaştığı okul yöneticilerinin, koruyucu ve güven verici bir profil çizmesinin etkisi olduğu söylenebilir.

Bu temada yer alan metaforların; okul yöneticiliğinin, koruyucu olmasını, yönetim tarzı ile insanlara güvenli bir okul ortamı sunmasını yansıttığı söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara benzer şekilde, Linn vd. (2007)’nin yapmış oldukları araştırmada elde edilen metaforlardan “koruyucu ve yetiştirici” teması oluşturulmuştur.

#### 4.1.3. Okul Müdürlerinin Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Ürettikleri Metaforlar

Bu bölümde okul müdürlerinin müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere ürettikleri metaforlardan oluşturulan temalar belirtilmiştir.

Tablo 4.22’de, okul müdürlerinin müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan temalar yer almaktadır.

Tablo 4.22. Okul Müdürlerinin Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarına İlişkin Ürettikleri Metaforlardan Oluşturulan Temalar

Temalar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Yönlendiricilik ve liderlik (OM1, OM3, OM4, OM5, OM6, OM11, OM13, OM16, OM17, OM18, OM22, OM23, OM30, OM31, OM36, OM42)	16	34.78
2. Zor ve yorucu bir iş (OM8, M15, OM24, OM25, OM26, OM29, OM32, OM33, OM34, OM35, OM37, OM38, OM40, OM41, OM45, OM46)	16	34.78
3. Sorun çözücü olma (OM9, OM10, OM27, OM28, OM43, OM44)	6	13.04
4. Fedakarlık gerektiren bir iş (OM2, OM7, OM12)	3	6.52
5. Koruyucu olma (OM19, OM20, OM39)	3	6.52
6. En üst düzeyde sorumlu olma (OM21)	1	2.17
7. Çok yönlü bir iş (OM14)	1	2.17
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>46</b>	<b>100</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Okul müdürleri, müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere 34 farklı metafor üretmişlerdir. Üretilen metaforlar benzer anlam yansıtımları açısından 7 tema altında birleştirilmiştir.

Okul müdürlerinin, müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere en fazla ürettikleri metaforlar; “hamal (6), lider (5), organizatör (2) ve anne (2)”dir.

Okul müdürlerinin müdür olduktan sonra, okul yöneticiliğine ilişkin ürettikleri metaforların daha olumlu anlamlar yansıtmada, müdür olduktan sonra okul yöneticiliğini daha yakından tanımaları, çeşitli önyargılarının ortadan kalkması, daha fazla sorumluluk sahibi olmaları, yürüttükleri meslek hakkında olumsuz konuşmak

istememeleri veya mesleklerinin çeşitli olumsuz yönlerini yansıtmak istememeleri etkili olmuş olabilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara benzer şekilde, Linn vd. (2007)'in yaptığı araştırmada; okul müdürlerinin, okul müdürlüğü hakkında olumlu algılara sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin %34.8'i okul yöneticiliğini, “yönlendiricilik ve liderlik”, %34.8'i zor ve yorucu bir iş”, %13'ü “sorun çözücü”, %6.5'i koruyuculuk ve güven vericilik” olarak nitelmişlerdir. Bu araştırmayla benzer şekilde, Linn vd. (2007)'in araştırmalarının bulgularına göre, okul müdürlerinin ürettikleri metaforlar, genellikle okul yöneticiliğinin “liderlik” yönüne ve “sorun çözücü” olmasına vurgu yapmaktadır. Araştırmada elde edilen metaforlar, dört tema altında toplanmıştır: 1. koruyucu ve yetiştirici 2. yetenek, macera seven veya problem çözücü 3. meydan okuma, risk alma veya tehdit 4. şans ve talih.

Dönmez (2008), okul yöneticilerin, “yönetici” kavramı için kullandıkları metaforları, ortak özelliklerine göre, “yönlendirici ve lider”, “çalışkanlık ve birleştiricilik”, “yönlendirilen ve çok sorumluluk taşıyan” adı altında gruplandırılmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürleri, okulu yönetme işinin liderlik özelliği gerektirdiği ve zor bir iş olduğu konusunda görüş birliği içerisindeyler. Dönmez (2008)'in araştırmasında elde edilen metaforlardan oluşturulan temalar ile araştırmada elde edilen “yönlendiricilik ve liderlik”, “zor ve yorucu bir iş”, “en üst düzeyde sorumlu olma” temaları benzerlik göstermektedir. Ayrıca araştırmada okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin olarak ürettikleri okul yöneticiliği metaforları ile ilgili temalardan “yönlendirilen ve kullanılan” teması ile Dönmez (2008)'in araştırmasında elde edilen “yönlendirilen ve çok sorumluluk taşıyan” teması benzerlik taşımaktadır.

Okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere üretmiş oldukları metaforlardan oluşturulan temalara ait metaforlar şu şekildedir:

#### 4.1.3.1. Yönlendiricilik ve Liderlik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.23, Okul müdürlerinin müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan “yönlendiricilik ve liderlik” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.23. Yönlendiricilik ve Liderlik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Lider (OM1, OM5, OM11, OM30, OM31)	5	10.86
2. Patron (OM3)	1	2.17
3. Orkestra şefi (OM4)	1	2.17
4. Amir (OM6)	1	2.17
5. Komutan (OM13)	1	2.17
6. Bir takım oyununda önemli bir oyuncu (OM16)	1	2.17
7. Filmin başkahramanı (OM17)	1	2.17
8. İşçi çavuşu (OM18)	1	2.17
9. Bir elin nesi var, iki elin sesi var (OM22)	1	2.17
10. Sadık bir ortak (OM23)	1	2.17
11. Babacan birisi (OM36)	1	2.17
12. Ortak vizyon oluşturmak (OM42)	1	2.17
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>16</b>	<b>34.78</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>12</b>	<b>35.29</b>

“Yönlendiricilik ve liderlik” temasında toplam 16 katılımcının ürettiği 12 farklı metafor yer almaktadır.

Müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği hakkındaki algısı için “lider” metaforunu üreten okul müdürlerinden OM1, “öğrenci ve öğretmenken herhangi bir sorumluluk taşımadığım için kolaylıkla benzetme yapabiliyordum ancak şu an sadece

liderlere benzetebilirim. Kendine has bir iştir” demiştir. OM5, “aile reisine benzer biçimde ama daha geniş kapsamlı bir liderlik söz konusudur” derken, OM11, “okuldaki en üst düzey makam olması sebebiyle” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiş, OM30, “okulda yürütülen eğitim-öğretim işlerinin lideridir. Aynı zamanda alanına hakimdir ve müfredatı iyi bilir” demiştir. OM31, “her durumda yöneten değil, lider olan bir anlayışta olduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

Müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği hakkındaki algısı için “patron” metaforunu üreten okul müdürlerinden OM3, “çalışanları etkileyebildiği ve onlara iş yaptırabildiği için” bu metaforu ürettiğini belirtmiştir.

“Orkestra şefi” metaforunu üreten OM4, bu metaforu “yönlendirici, senkronize hareketi sağlayan, parçaları bütünleştiren, sinerji yaratan olması sebebiyle” uygun bulduğunu belirtmiştir.

“Amir” metaforunu üreten OM6, “görevini gayretle yerine getirmeye çalışan, emreden, yaptıran, uygulayan ve uygulatan olması sebebiyle” bu metaforu ürettiğini belirtmiştir.

“Komutan” metaforunu üreten OM13, “çünkü aynı müdürlükte olduğu gibi katmanları sevk ve idare edişi ile sorumlulukları benzerlik göstermektedir” demiştir.

“Bir takım oyununda önemli bir oyuncu” metaforunu üreten OM16, “hem ekip lideri hem de takım içinde çeşitli roller üstlenen önemli bir takım üyesi olduğu için” demiştir.

OM17, okul yöneticiliği için “Filmin başkahramanı” metaforunu üretmiş, “Okuldaki işleyişi kolaylaştıran veya zorlaştıran yöneticidir. Mutlu bir ortamı oluşturmakla sorumlu kişi de yöneticidir. Yöneticinin sınırlı olması, okulda mutsuz bir

ortamın oluşmasına yol açar. Yönetici etrafa neşe saçan devamlı hareket eden biri olmalıdır” demiştir.

“İşçi çavuşu” metaforunu üreten OM18, “öğrencileri, öğretmenleri ve diğer personeli çalıştırmaktan; onlara iş yaptırmaktan sorumlu olduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“Bir elin nesi var, iki elin sesi var” metaforunu üreten, OM22, “Okul yöneticisi asla tek başına amaçlarına ulaşamaz. Okul yöneticiliği, etrafındakilerle uyum içinde işleri yürütmektir” demiştir.

“Sadık bir ortak” metaforunu üreten OM23, “yönetici çalışanlarla birlikte; ortamı, çalışma hayatını paylaşma; saygı, sevgi ve etik değerleri üstün tutma insana insan olduğu için değer verme çabasında olduğu için” bu metaforu ürettiğini belirtmiştir.

“Babacan birisi” metaforunu üreten OM44, “çeşitli yanlış durumlara el koyup, işleri düzene koyduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“Ortak vizyon oluşturmak” metaforunu üreten OM42, “yönetici; yönettiği birimin etkinliklerini ve uygulanan programların anlaşılmasını, üst seviyede etkili bir iletişim kurarak sağlanmalıdır” demiştir.

Bu temada ifade edilen metaforların, okul yöneticiliğinin, liderlik yönüne vurgu yaparak, okul yöneticiliğinin; okul için, olmazsa olmaz olduğunu belirttiği söylenebilir.

Okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki algılarına ilişkin olarak ürettikleri metaforlardan, %11,2’si bu tema içinde yer alırken, öğretmenlik dönemlerindeki algılarına ilişkin olarak üretilen metaforlardan %29,6’sı, müdürlük dönemlerindeki algılarına ilişkin üretilen metaforların ise %34,8’i bu tema içinde yer almıştır.

Okul müdürlerinin okul yöneticiliğine ilişkin algıları, müdür olduktan sonra, okul yöneticiliğinin “yönlendiricilik ve liderlik” olduğu yönünde değişmiştir denilebilir.

Araştırma bulgularına benzer şekilde; Dönmez (2008), en sık kullanılan yönetici metaforlarının; “anne-baba, aile reisi ve orkestra şefi” olduğunu belirtmiştir.

#### 4.1.3.2. Zor ve Yorucu Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.24, okul müdürlerinin müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan “zor ve yorucu bir iş” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.24. Zor ve Yorucu Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Hamal (OM8, OM25, OM33, OM34, OM35, OM46)	6	13.04
2. Muhtar (OM15, OM40)	2	4.34
3. Dilenci (OM26)	1	2.17
4. Pilot (OM45)	1	2.17
5. Organizatör (OM38)	1	2.17
6. Ahtapot (OM37)	1	2.17
7. Kirpi (OM24)	1	2.17
8. Köstebek (OM29)	1	2.17
9. Anne (OM32)	1	2.17
10. Aspirin (OM41)	1	2.17
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>16</b>	<b>34.78</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>10</b>	<b>29.41</b>

“Zor ve yorucu bir iş” temasında toplam 16 katılımcının ürettiği 10 farklı metafor yer almaktadır.

Müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği hakkındaki algısı için “hamal” metaforunu üreten okul müdürlerinden OM8, “kendisine sorumluluk verilen ama yetki verilmeyen bir görev olduğu için” OM25, “Okulun bütün yükünü sırtında taşıdığı için”,



OM33, “çok fazla geliri ve ödülü olmamasına karşın aşırı yük ve stres altına girildiği için. Ayrıca çoğu kimsenin yapmak istemediği bir iş yapıldığı için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmişlerdir. OM34, “hamal çünkü karıncanın sırtındaki buğday kadar büyük yükümüz var” derken, OM35, “Sabah okula geldiğimde tüm okulu sırtımda bir yük olarak hissettiğim için. Öğrenciler olmadığında yükün biraz hafiflemiş olduğunu ama tüm yükten hiçbir zaman kurtulamadığımı düşünüyorum” demiştir. OM46 ise, “tüm yükü her zaman yöneticinin yüklenme zorunluluğu olduğu için” bu metaforu ürettiğini belirtmiştir.

“Muhtar” metaforunu üreten okul müdürlerinden OM15, “Çoğu şeyi bilmesi gereken bir meslek dalıdır. Ne iş yaptığı kesin sınırlarla çizilmemiştir. Bir gün tıkanan kanalizasyonu açtırmaya çalışırken diğer gün öğretmenlere öğretim liderliği yapmaya çalışıyor olabilir. Oldukça zor, zahmetli ama zevkli ve keyif verici bir meslektir” demiş, OM40, “sınırlı gelir ile köyünü düzeltmeye, geliştirmeye çalışan bir muhtara benzetiyorum” demiştir.

“Dilenci” metaforunu üreten OM26, “okul yöneticisi; okulun kısıtlı maddi imkânlar sebebiyle karşılanamayan ihtiyaçlarını, ikna yeteneğini kullanarak okulun sosyal çevresinden karşılamaya çalıştığı için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“Pilot” metaforunu üreten OM45, “yıllar geçtikçe uçakların yapısı ve niteliği değişir, ama işin zorluğu asla değişmez” demiştir.

“Organizatör” metaforunu üreten OM38, “idarecilik, her şeyi aynı anda kontrol etmeyi gerektiren zahmetli bir iştir” demiştir.

“Ahtapot” metaforunu üreten OM37, “Aynı anda 4-5 işle uğraşması gerekiyor. Ayrıca her alanda etkin olması gerekiyor. Ne zaman nerede sorun çıkacağı da belli olmuyor” demiştir.

“Kirpi” metaforunu üreten OM24, “çok büyük baskı altında kalınan bir iştir, bu baskı altında kalmaktan, korkutucu ve can acıtıcı gibi bir görünüme bürünmüştür” demiştir.

“Köstebek” metaforunu üreten OM29, “hiç çalışmıyor gibi görünür ama hiç kimsenin görmediği yerde ve zamanda çok fazla çalışır” demiştir.

“Anne” metaforunu üreten OM32, “ev içinde tüm ağır yükler, büyük sorumluluklar aslında annenin üzerindedir” demiştir.

“Aspirin” metaforunu üreten OM41, “her işe derman olmaya çalıştığı için, yüksek seviyede sorumluluk, fedakârlık isteyen zor bir iş olduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

Bu temada yer alan metaforlar, okul yöneticiliğinin; stresli ve yoğun bir iş olduğuna, vurgu yapmıştır.

#### *4.1.3.3. Sorun Çözücü Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar*

Tablo 4.25, okul müdürlerinin müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan “sorun çözücü olma” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.25. Sorun Çözücü Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Antivirüs (OM10)	1	2.17
2. Dert babası (OM27)	1	2.17
3. Baba (OM9)	1	2.17
4. Terzi (OM28)	1	2.17
5. Paratoner (OM43)	1	2.17
6. Polis (OM44)	1	2.17
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>6</b>	<b>13.04</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>6</b>	<b>17.64</b>

“Sorun çözücü olma” temasında toplam 6 katılımcının ürettiği 6 farklı metafor yer almaktadır.

Müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği hakkındaki algısı için “antivirüs” metaforunu üreten okul müdürü OM10, “okulda meydana gelebilecek tehlikelere karşı koyması ve okula zarar verecek tehlikeleri uzaklaştırması sebebiyle” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“Dert babası” metaforunu üreten okul müdürü OM27, “sorumluluk almayı seçtiği için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“Baba” metaforunu üreten okul müdürü OM9, “evde meydana gelen sorunlarda ilk müdahale edecek olan ve sorunu çözmekten sorumlu olan kişi babadır” demiştir.

“Terzi” metaforunu üreten okul müdürü OM28, “hep sökükle olan bir yerleri onarmak, düzeltmek zorunda olduğu için terziye benzettim” demiştir.

“Paratoner” metaforunu üreten okul müdürü OM43, “her türlü sorunu üzerine çektiği, her sorun ilk olarak yöneticilere yansıdığı için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“Polis” metaforunu üreten okul müdürü OM44, “Çeşitli yanlış durumlara el koyup, işleri düzene koyduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

Bu temada yer alan metaforlar okul yöneticiliğinin, sorunlara odaklanan yönünü ortaya çıkarmıştır denilebilir.

Araştırmada elde edilen bulgular ile Tvnavcevic ve Vaupot (2009)'un elde ettikleri, okul müdür için üretilen, “sorun çözücü” metaforu benzerlik göstermektedir. Ayrıca Linn vd. (2007)'nin okul müdürü için üretilen metaforları “yetenek, macera seven veya problem çözücü” teması altında birleştirmeleri araştırma ile paralellik göstermektedir.

#### 4.1.3.4. Fedakarlık Gerektiren Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.26, okul müdürlerinin müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan “fedakarlık gerektiren bir iş” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.26. Fedakarlık Gerektiren Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Anne (OM2, OM7)	2	4.34
2. Tampon bölge (OM12)	1	2.17
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>3</b>	<b>6.52</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>2</b>	<b>5.88</b>

“Fedakarlık gerektiren bir iş” temasında toplam 2 katılımcının ürettiği 3 farklı metafor yer almaktadır.

“Anne” metaforunu üreten okul müdürlerinden OM2, “Okulu bir anne sevgisi ile yönetmelidir. Çünkü bu zorluklara başka türlü katlanılmaz. Aynı anne gibi evlatları için saçını süpürge etmeyi gerektirir” demiştir. OM7 ise, “en fedakâr varlık olduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“Tampon bölge” metaforunu üreten OM12, “adeta kendini feda ederek, öğretmen-veli, üst kurumlar ile öğretmen ve diğer personel arasında darbeyi azaltıcı etkide bulunduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

Bu temada yer alan metaforların, okul yöneticiliğinin zorluğunu ve ancak çeşitli fedakarlıklar yapılarak başarıya ulaşılabileceğini ortaya çıkardığı söylenebilir.

#### 4.1.3.5. Koruyucu Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.27, okul müdürlerinin müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan “koruyucu olma” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.27. Koruyucu Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Anne ve baba (OM19)	1	2.17
2. Buğday başağını hastalıklardan koruyan ilaç (OM20)	1	2.17
3. Çoban (OM39)	1	2.17
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>3</b>	<b>6.52</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>3</b>	<b>8.82</b>

“Koruyucu olma” temasında toplam 3 katılımcının ürettiği 3 farklı metafor yer almaktadır.

“Anne ve baba” metaforunu üreten OM19 “okul yöneticisi de tıpkı anne-baba gibi emri altındakilerin kötü şeyler, sıkıntı yaşamasını istemez” demiştir.

“Koruyucu olma” teması okul yöneticiliğinin okuldaki çalışanları ve öğrencileri çeşitli olumsuz etkilerden korumasına vurgu yapmıştır.

“Anne ve baba” metaforunu üreten OM19 “okul yöneticisi de tıpkı anne-baba gibi emri altındakilerin kötü şeyler, sıkıntı yaşamasını istemez” demiştir.

“Buğday başağını hastalıklardan koruyan ilaç” metaforunu üreten OM20, “öğrencileri ve okul personelini, çok hassas olan buğday başağını koruyan bir ilaç gibi koruduğu için” bu metaforu kullandığını belirtmiştir.

“Çoban” metaforunu üreten OM39, “öğrenci-personel-veliyi sürekli gözetim altında tutup; öğrenciyi kurtlardan(iç-dış tehditlerden) koruyup, eğitim öğretim olanaklarını (yani meralarda öğrencilerimize gerekli besini) sağlayabilmemiz gerekiyor” demiştir.

“Koruyucu olma” teması okul yöneticiliğinin okuldaki çalışanları ve öğrencileri çeşitli olumsuz etkilerden korumasına vurgu yapmıştır.

Bu temada elde edilen metaforlar ile Linn vd. (2007)’nin elde etmiş olduğu “bahçıvan” ve “anne tavuk” metaforları, koruyucu olmayı betimlemesi açısından benzerlik göstermektedir.

#### 4.1.3.6. En Üst Düzeyde Sorumlu Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.28, okul müdürlerinin müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan “en üst düzeyde sorumlu olma” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.28. En Üst Düzeyde Sorumlu Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Gölge (OM21)	1	2.17
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>1</b>	<b>2.17</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>1</b>	<b>2.94</b>

“En üst düzeyde sorumlu olma” temasında 1 katılımcının ürettiği 1 metafor yer almaktadır.

“Gölge” metaforunu üreten OM21, metaforu kullanma sebebini şu sözlerle açıklamıştır: “Yapılan her olumlu ve olumsuz işin sorumlusu okul yöneticisidir. Ancak bu durum dikkatli biçimde bakılmayınca belli olmaz. Dışarıdan bakanlar kolay göremez” demiştir.

“En üst düzeyde sorumlu olma” temasının, okul yöneticiliğinin çok çalışan ve okulla ilgili en önemli ve en önde gelen sorumlu makam olduğunu vurguladığı söylenebilir.

#### 4.1.3.7. Çok Yönlü Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.29, okul müdürlerinin müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan oluşturulan “çok yönlü bir iş” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.29. Çok Yönlü Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Ahtapot (OM14)	1	2.17
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>1</b>	<b>2.17</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>1</b>	<b>2.94</b>

“Çok yönlü bir iş” temasında 1 katılımcının ürettiği 1 metafor yer almaktadır.

“Ahtapot” metaforunu üreten OM14, “Çok yönlü ve her yöne karşı başarılı olmak zorunda olduğu için herhangi bir yöne karşı başarısızlığa uğradığında bu başarısızlık doğrudan kendine yansır. Aynı zamanda asla ümitsizlik taşımamalıdır.” diyerek bu metaforu kullanma sebebini açıklamıştır.

Araştırmada elde edilen “ahtapot” metaforu, Linn vd. (2007)’nin araştırmasında da elde edilmiştir.

Bu temada, okul yöneticiliğinin, aynı anda birçok farklı alanda çalışmalar yapmasına vurgu yapıldığı söylenebilir.

#### 4.1.4. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Ürettikleri Metaforların Değişimi

Bu bölümde okul müdürlerinin öğrencilik öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere ürettikleri metaforların değişimi belirtilmiştir.

Tablo 4.30. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Ürettikleri Metaforların Değişimi

	Öğrencilik Dönemi		Öğretmenlik Dönemi		Müdürlük Dönemi	
	Metafor sayısı	Yüzde (%)	Metafor sayısı	Yüzde (%)	Metafor sayısı	Yüzde (%)
Olumlu	14	31.11	23	52.27	36	78.26
Olumsuz	31	68.89	21	47.73	10	21.74
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarının değişimi, üretilen metaforlardan oluşturulan temalar aracılığıyla incelendiğinde; öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısına ilişkin üretilen metaforların %40.00'inin "sertlik ve baskıcılık" teması içinde yer aldığı, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısına ilişkin üretilen metaforların %6.81'inin "sertlik ve baskıcılık" teması içinde yer aldığı, müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısına ilişkin üretilen metaforlardan hiçbirinin "sertlik ve baskıcılık"



temasına uygun olmadığı, bu sebeple müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin olarak “sertlik ve baskıcılık” temasının oluşturulmadığı görülmüştür.

“Ulaşılamaz bir konum” ve “korku unsuru olma” temaları yalnızca öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin üretilen metaforlardan oluşturulduğu belirlenmiştir. Öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısına ilişkin üretilen metaforlardan “ulaşılamaz bir konum” ve “korku unsuru olma” temaları oluşturulmamıştır.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin üretilen metaforlardan oluşturulan “yönlendiricilik ve liderlik temasında toplam üretilen metaforların %11.11’i bulunmaktayken, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısına ilişkin üretilen metaforların %29.54’ü bu tema içinde yer almış, müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısına ilişkin üretilen metaforların ise %34.78’i bu temanın içinde yer almıştır.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “kebab iş” metaforunu üreten OM41, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için, “dert küpü” ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için, “aspirin” metaforunu üretmiştir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, OM41’in öğrencilik yıllarında çok kolay bir iş olarak algıladığı okul yöneticiliğini, öğretmenlik yıllarında çok fazla sorunla uğraşan bir makam olarak nitelediği, müdürlük yıllarında ise ortaya çıkan sorunlara çözüm üreten bir yapı olarak algıladığı görülmektedir.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “Onu görüyorduk ama ulaşması çok zordu” diyerek “yıldız” metaforunu üreten OM24, öğretmenlik dönemlerindeki algısı için “başlangıcın ve sonucun nasıl olacağı kestirilemediği için” “labirent” metaforunu üretmiş, müdürlük dönemlerindeki algısı için ise “çok büyük

baskı altında kalınan bir iştir. Bu baskılara dayanabilmek için kendini dikenlerle çevirmiştir” diyerek “kirpi” metaforunu üretmiştir.

OM31, öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere “komutan”, öğretmenlik dönemlerindeki algısına yönelik “despot birisi”, müdürlük dönemlerindeki algısı için ise; “her durumda yöneten değil, lider olan bir anlayışta olduğu için” “lider” metaforunu kullanmıştır. OM31’in okul yöneticiliği algısının zaman içinde olumsuzdan olumluya doğru değiştiği ortaya çıkmaktadır.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “gardiyan” metaforunu uygun gören OM38, öğretmenlik dönemlerindeki algısı için daha farklı bir açıdan bakarak “malzeme tedarik memuru” metaforunu üretmiş, müdürlük dönemlerindeki algısı için ise, “görevleri personeline dağıtması ve işlerin sağlıklı yürümesini sağlamasından” dolayı “organizatör” metaforunu üretmiştir.

Bazı okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin ürettikleri metaforlar farklı temalara yerleştirilmiştir. Bu durum okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin metafor üretirken, okul yöneticiliğine farklı açılardan baktıklarını ortaya çıkarmaktadır.

OM21’in öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için üretmiş olduğu “gardiyan” metaforu “sertlik ve baskıcılık” temasına alınmış, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için üretmiş olduğu, “kukla” metaforu “yönlendirilen ve kullanılan” teması içine yerleştirilmiştir. OM21’in müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için üretmiş olduğu “gölge” metaforu ise, “en üst düzeyde sorumlu olma” teması içine yerleştirilmiştir.

Okul müdürlerinin, okul yöneticiliği algılarına ilişkin olarak ürettikleri metaforlar incelendiğinde, öğrencilikten, öğretmenliğe ve müdürlüğe geçtikçe okul yöneticiliği algılarının, genel olarak, olumsuzdan olumluya doğru değiştiği gözlenmektedir. Öğrencilik yıllarında okul müdürlerinin %31.11'i okul yöneticiliği hakkında olumlu algılara sahipken, bu oran öğretmenlik yıllarında %52.27'ye, müdürlük yıllarında ise %78.26'ya çıkmıştır.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, öğrencilikten öğretmenliğe ve öğretmenlikten müdürlüğe geçtikçe okul yöneticiliğine ilişkin üretilen metaforlar daha olumlu olmaktadır.

Okul müdürlerinin, öğrenciyken, okul yöneticiliğini sert, acımasız, öğrencileri hizaya sokmakla görevli ve cezalandırıcı olarak algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Okul müdürlerinin bazıları ise (OM6, OM7, OM22, OM29) ğrencilik yıllarında okul yöneticiliğini sevgi dolu, öğrencilere yardımcı olan şefkatli bir makam olarak algıladıklarını belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin; öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği için algılarını yansıtmak üzere ürettikleri metaforlar, öğrencilik dönemlerindeki algılarına ilişkin ürettikleri metaforlardan önemli ölçüde farklıdır. Öğrencilik yılları için okul müdürlerinin %31.11'i olumlu metaforlar üretirken, öğretmenlik yılları için üretilen olumlu metaforların oranı %52.27'dir.

Okul müdürlerinin, okul yöneticiliğine ilişkin olarak ürettikleri olumlu metaforların oranının artması ele alındığında, bazı okul müdürlerinin ğretmen olduktan sonra okul yöneticiliğine ilişkin algılarının olumsuzdan olumluya dönüştüğü söylenebilir.

Toplam 7 okul müdürünün (OM3, OM7, OM13, OM14, OM15, OM22, OM44) okul yöneticiliği algısının, zaman içinde, olumludan olumsuz doğru değişmediği; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerinde okul yöneticiliği algılarının olumlu olduğu belirlenmiştir.

Okul müdürlerinden yalnızca OM33'ün; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısının olumsuzdan olumluya doğru değişmeyerek, öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük yıllarında okul yöneticiliğini olumsuz olarak algıladığı belirlenmiştir.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere “diktatör” metaforunu üreten OM36, öğretmenlik dönemlerindeki algısı için “yardımsever” metaforunu üretmiştir. Benzer şekilde, öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere “gardiyan” metaforunu üreten OM4, öğretmenlik dönemlerindeki algısı için, “baba” metaforunu üretmiştir.

Öğrencilikten öğretmenliğe geçtikten sonra okul yöneticiliğine yönelik olumsuz algısı değişmeyen okul müdürleri de vardır. Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere, “gardiyan” metaforunu üreten OM21, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “kukla” metaforunu kullanmıştır. OM21'in, öğrencilik ve öğretmenlik yıllarında okul yöneticiliği için olumsuz algısı devam etmiştir.

Öğrencilikten öğretmenliğe geçtiğinde okul yöneticiliğine ilişkin algısı değişmeyen okul müdürlerinden OM31, öğrencilik yıllarında okul yöneticiliği algısına ilişkin olarak “komutan” metaforunu üretmiş, öğretmenlik dönemlerindeki algısını yansıtmak üzere ise, “despot birisi” metaforunu üretmiştir.

Olumlu metafor üreten okul müdürleri, okul yöneticiliğinin liderliğini, düzenleyiciliğini ve vazgeçilmez oluşunu ön plana çıkarırken, olumsuz metafor üreten okul müdürler okul yöneticiliğinin zorluğuna ve yoruculuğuna vurgu yapmıştır.

Browne-Ferrigno (2003), öğretmenlerin okul müdürü olduktan sonra yaşadıkları değişimleri belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, bu çalışmada elde edilenlere benzer şekilde, okul müdürlerinin öğretmenlikten okul müdürlüğüne geçiş sürecinde, okul yöneticiliğine ilişkin algılarının olumsuzdan olumluya doğru değiştiğini belirlemiştir.

#### 4.2. OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL YÖNETİCİLİĞİ ALGILARINI YANSITMAK ÜZERE SEÇTİKLERİ METAFORLAR

Bu bölümde okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin metafor listesinden seçtikleri metaforlara yer verilmiştir.

##### 4.2.1. Okul Müdürlerinin Öğrencilik Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Seçtikleri Metaforlar

Bu bölümde okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan temalar belirtilmiştir.

Tablo 4.31, okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin seçtikleri metaforlardan oluşturulan temalar göstermektedir.

Tablo 4.31. Okul Müdürlerinin Öğrencilik Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarına İlişkin Seçtikleri Metaforlardan Oluşturulan Temalar

Temalar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Tek hakim olma (OM3, OM6, OM7, OM10, OM12, OM13, OM23, OM32, OM37, OM39, OM41, OM42, OM43, OM46)	14	31.11
2. Sertlik ve baskıcılık (OM1, OM2, OM4, OM5, OM8, OM11, OM17, OM26, OM31, OM35, OM38, OM45)	12	26.66
3. Ulaşılamaz bir konum (OM9, OM14, OM18, OM20, OM24, OM25, OM27, OM28, OM29, OM34, OM40, OM44)	12	26.66
4. Yönlendiricilik ve liderlik (OM15, OM19)	2	4.44
5. Korku unsuru olma (OM21, OM30)	2	4.44
6. Zor ve fedakarlık gerektiren bir iş (OM36)	1	2.22
7. Koruyuculuk ve güven vericilik (OM22)	1	2.22
8. Gereksiz bir makam (OM33)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>45</b>	<b>100</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Okul müdürleri, öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere 16 farklı metafor seçmişlerdir. Seçilen metaforlar benzer anlam yansıtma açısından 8 tema altında birleştirilmiştir.

Okul müdürlerinin, öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere en fazla seçtikleri metaforlar; “yüce makam (7), despot birisi (6), ve gardiyan (6)”dır.

Okul müdürlerinden OM16, “öğrencilik yıllarımdaki düşüncelerimle okul yöneticiliğini herhangi bir şeye benzetemiyorum” dediği ve metafor seçmediği için değerlendirmeye alınmamış, herhangi bir temanın içine yerleştirilmemiştir.

Bazı okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri aynı metaforlar, metaforu seçme sebepleri incelendikten

sonra farklı temalara yerleştirilmişlerdir. Örneğin, OM10'un öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere seçmiş olduğu "bekçi" metaforu, metaforu seçme sebebi incelenerek, "tek hakim olma" temasına yerleştirilmişken, OM45'in seçmiş olduğu "bekçi" metaforu, metaforu seçme sebebi nedeniyle "sertlik ve baskıcılık" temasına yerleştirilmiştir.

Aynı şekilde OM42'nin seçmiş olduğu "komutan" metaforu "tek hakim olma" teması içinde yer alırken, OM17 ve OM35'in seçmiş oldukları "komutan" metaforu, metaforu seçme sebepleri incelenerek, "sertlik ve baskıcılık" temasının içine yerleştirilmiştir.

Benzer şekilde "bilge" metaforu 3 ayrı tema içerisinde yer almıştır. OM3'ün seçmiş olduğu "bilge" metaforu "tek hakim olma" temasında yer alırken, OM44'ün seçmiş olduğu "bilge" metaforu "ulaşılabilir bir konum" ve OM15'in seçmiş olduğu "bilge" metaforu "yönlendiricilik ve liderlik" teması içine yerleştirilmiştir.

Okul müdürlerinin seçtikleri metaforların önemli bir kısmını, "sertlik ve baskıcılık", "ulaşılabilir bir konum" ve "tek hakim olma" temaları oluşturmuştur.

#### *4.2.1.1. Tek Hakim Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar*

Tablo 4.32, okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan "tek hakim olma" temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.32. Tek Hakim Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Tek adam (OM6, OM13, OM37)	3	6.66
2. Kral (OM12, OM23,OM46)	3	6.66
3. Baba (OM7, OM39)	2	4.44
4. Padişah (OM32, OM41)	2	4.44
5. Bekçi (OM10)	1	2.22
6. Bilge (OM3)	1	2.22
7. Komutan (OM42)	1	2.22
8. Başbakan (OM43)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>14</b>	<b>31.11</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>8</b>	<b>50.00</b>

“Tek hakim olma” temasında toplam 14 katılımcının seçtiği 8 farklı metafor yer almaktadır.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “tek adam” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM6, neden bu metaforu seçtiğini “İlkokul ve ortaokulda okurken müdür yardımcısını tanımazdım, okulun tek hakiminin müdür olduğunu düşünürdüm. Tek başına okuldaki her şeyi yöneten biri olarak görürdüm. Lisedeyken de müdür tek başına en üstün kişiydi” sözleriyle açıklamıştır. OM13, “sert yönetim biçimleri ve okulda kendisinin haberi olmadan çıt çıkmayacağını söylemeleri sebebiyle” bu metaforu seçtiğini belirtmiş, OM37 ise, “ben öğrenciyken kesinlikle okulun tek hakimi yöneticilerdi” demiştir.

“Kral” metaforunu seçen OM12, “özellikle lise döneminde okulda en büyük söz sahibi kişidir” demiş, OM23, “okulda tek söz sahibinin kendisi olduğunu hissettiren bir kraldı” derken OM46, “okuldaki her şeyin sahibi ve hakimi gibilerdi. Sanki her şeyin üstünde bir gücü” demiştir.

“Baba” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM7, “evde her şeyin en önemli sorumlusu babadır. Aynı şekilde okulda da baba en önemli sorumludur” demiş, OM39,



“öğrencilik yıllarımızda okul müdürü bizim gözümüzde her şeyi yaptırabilen kişi gibi algılanırdı okulda onun dediği olur sanırdık” demiştir.

“Padişah” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM32, “okuldaki her kuralı müdürün kendi isteğine göre koyduğunu, hiç kimsenin bu kurallara itiraz edemeyeceğini düşünürdüm” demiş, OM41 ise, “tüm öğrencilerin gözünde en büyük kişi olduğu için. Yönetici herkesi yönlendirirdi. Dediği dediktir” demiştir.

“Bekçi” metaforunu seçen OM10, “Yaz kış hep okulda görürdüm yöneticileri sanki gece-gündüz 7 gün 24 saat okulu bekleyen insanlardı. Okulla ilgili her şeyle en fazla ilgilenen onlardı” demiştir.

“Bilge” metaforunu seçen OM3, “Bize göre en üstün makama sahip kişilerdi. Özellikle ilkokulda çizgi filmlerde gördüğüm her şeyi bilen-bilge kişilere benzetirdim. O zamanlar bence müdürden daha üstün kişi yoktu” demiştir.

“Komutan” metaforunu seçen OM42, “okulda tek hakim güç olduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“Başbakan” metaforunu seçen OM43, “Babam evde her şeyin üstünde bir gücü. Okuldaki müdürü de bu yüzden babama benzetirdim. Müdür yardımcıları da anne veya büyük ağabey olabilir” demiştir.

Bu temada yer alan metaforların, okul yöneticiliğinin okulun en önemli karar organı olduğunu belirten metaforlardan oluştuğu söylenebilir. Ayrıca bu temada yer alan metaforlar incelendiğinde; okul müdürlerinin öğrencilik yıllarında, okul yöneticiliğini, okulla ilgili bütün uygulamaların ve alınan tüm kararların en önemli sorumlusu olarak gördükleri sonucuna ulaşılabilir.

#### 4.2.1.2. Sertlik ve Baskıcılık Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.33, okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “sertlik ve baskıcılık” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.33. Sertlik ve Baskıcılık Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Gardiyan (OM4, OM11, OM26, OM31, OM38)	5	11.11
2. Despot birisi (OM1, OM2, OM5, OM8)	4	8.88
3. Komutan (OM17, OM35)	2	4.44
4. Bekçi(OM45)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>12</b>	<b>26.66</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>4</b>	<b>25.00</b>

“Sertlik ve baskıcılık” temasında toplam 12 katılımcının seçtiği 4 farklı metafor yer almaktadır.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği hakkındaki algısı için “gardiyan” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM4, “kuralların tavizsiz uygulanması istedikleri ve çatık kaşlı oluşlarından dolayı”, OM26, “okul yöneticileri ile öğrenciler arasındaki ilişkilerde mevcut bulunan mesafe sebebiyle” bu metaforu seçtiğini belirtmiş, OM11, “öğrenciyken sanki dünyadaki hiç kimse onun sözünden çıkmaya cesaret edemez şeklinde düşünürdüm” demiş, OM31, “O zaman ki yöneticilerimiz öğrenciyi ellerine düşmüş birer mahkum gibi görüyorlardı. Okul ise adeta bir hapisane hüviyetinde olup, onların görevi ise mahkumları zamanında içeri-dışarı alan gardiyanlardı. Öğrenci; her zaman yanlış yapandı. Onları düzeltmenin tek yolunun ise dayak atmak olduğunu zanneden yöneticilerimiz vardı” demiştir. OM38, bu metaforu seçme sebebini “nemrut suratlı gardiyanlardı” cümlesiyle açıklamıştır.

“Despot birisi” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM1, “davranışlarının çok sert olması açısından” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiş, OM2, “Yöneticilerden asla hoşgörü görmemişimdir. Bütün öğrencilik dönemlerimde hiçbir yöneticinin anlayışla yaklaştığını öğrencinin durumuna empatiyle baktığını görmedim. Onlar için önemli olan öğrencinin sorun çıkartmamasıydı” derken, OM5, “Disiplin ve düzeni sağlamak için despotça davranılırdı. Bazı öğretmenler yumuşak davrandığı halde hiçbir yönetici yumuşak davranmazdı” şeklinde cevap vermiş, OM8, “güzellikle, nezaketle bir şey söylediklerini duymadım” demiştir.

“Komutan” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM17, “öğrenciyken okuldaki yöneticilerden herkes korkardı. Öğrenciler korktukları için saygısızlık yapmamaya çalışırlardı” demiş, OM35, “İlkokul, ortaokul ve lise yıllarım sırasında görmüş olduğum okul idarecilerinin neredeyse tamamı; sadece emir veren, özellikle pazartesi ve Cuma günleri bayrak törenlerinde öğrencileri fırçalayan, başarı karşısında küçücük “afetin” sözünü esirgeyen, idareye çağrıldığımızda “acaba niçin çağrıldık” diye korkarak kapıyı çalıp girdiğimiz, kendilerini disiplin amiri gibi gören, idareci ile öğrenci arasında neredeyse ortak hiçbir paylaşımın olmadığı insan grubu olarak nitelendirebilirim” demiştir.

“Bekçi” metaforunu seçen OM45, “Bi kişi yanlış yaptığında hemen onu ceza ile tehdit ederlerdi. Okul binasına zarar gelmesin diye sürekli tetikte gibilerdi. Okula zarar vereni yakacakmış gibi beklerlerdi Bu açıdan okula bişey olmasın diye bekleyen bir bekçiye benzetebilirim” demiştir.

Bu temada elde edilen metaforlar incelendiğinde, okul müdürlerinin, öğrencilik yıllarında okul yöneticiliğini; sert, tavizsiz, cezalandırıcı, disiplin edici ve acımasız olarak algıladıkları söylenebilir.

Bu temada yer alan metaforları seçen okul müdürlerinin, öğrencilik dönemlerinde, okul yöneticiliği hakkında, aşırı disiplin ve otorite sahibi bir makam olduğu algısına sahip oldukları savunulabilir.

Araştırmada elde edilen bulgular ile Aydoğdu (2008)'nun elde etmiş olduğu, “komutan, kral, patron” metaforları, Lum (1997)'un elde etmiş olduğu okul müdürlerinin cezalandırıcı ve baskı sembolü olması, Balcı (1999)'nın elde etmiş olduğu okul yöneticisinin kaba, zararlı ve duyarsız olduğu ve Karademir (2008)'in elde etmiş olduğu yöneticilerin %50'ye yakın bölümünün nazik olmadığı yönündeki bulgusu ile paralellik göstermektedir.

#### 4.2.1.3. Ulaşılamaz Bir Konum Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.34, okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “ulaşılamaz bir konum” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.34. Ulaşılamaz Bir Konum Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Yüce makam (OM9, OM18, OM20, OM27, OM29, OM34, OM40)	7	15.55
2. Kral (OM24, OM28)	2	4.44
3. Tren (OM14)	1	2.22
4. Bilge (OM44)	1	2.22
5. Baba (OM25)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>12</b>	<b>26.66</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>5</b>	<b>31.25</b>

“Ulaşılamaz bir konum” temasında toplam 12 katılımcının seçtiği 5 farklı metafor yer almaktadır.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği hakkındaki algısı için “yüce makam” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM9, “insanüstü varlıklardı sanki, dokunmanız imkansızdı” demiş, OM18, “bilgi seviyelerinin, tahmin edemeyeceğim kadar üstün olduğunu düşünürdüm” demiş, OM20, “öğrencilerle pek muhatap olmazlardı” demiştir. OM27, “o zamanlar çok yüksek, hayranlık duyduğum ulaşılamaz bir mevki görünmesi sebebiyle”, OM29, “Ben öğrenciyken ayda yılda bir görülen görüşmenizin imkansız olduğu, pop yıldızları gibi halkın arasına karışmayan insanlardı” diyerek, OM34, “çünkü herkes ona saygı gösterirdi” ve OM40, “o zamanlar okul yöneticiliğinin, çok yüce ama aynı zamanda kimseyle görüşmeye tenezzül etmeyen kibirli bir makam olduğunu düşünüyordum” sözleriyle bu metaforu seçme sebeplerini açıklamışlardır.

“Kral” metaforunu seçen OM24, “Öğrencilik yıllarımda yöneticiler; yanına yaklaşılmayan uyuz krallardı. Kendilerini bir şey sanırlardı” demiştir. OM28 ise, “Yöneticileri göremezdik ki. Öğrencilerin yöneticilere ulaşması imkansızdı sanki” cevabını vermiştir.

“Tren metaforunu seçen OM14, “trenin, görüp de dokunamadığımız, kuvvetli ve engel tanımayan bir nesne olması açısından bu kavramı uygun buldum” demiştir.

“Bilge” metaforunu seçen OM44, “Masallardaki bilgiler gibi her şeyi bilen kişilermiş gibi düşünürdüm. Buldukları makama çok özenirdim ama hiçbir zaman öyle bir konuma ulaşamayacağımı düşünürdüm” demiştir.

“Baba” metaforunu seçen OM25, “Bize baba kadar yakındı. Ama baba kadar da uzaktı. Çok yakınınızdaydı ama fırsatını bulup da derdinizi bir türlü anlatamazdınız” demiştir.

Bu temada yer alan metaforlar incelendiğinde, okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerinde, okul yöneticiliğinin öğrencilerin yaklaşmayı ve yakından iletişim kurmayı akıllarından dahi geçiremedikleri, uzaktan seyrettikleri bir makam olarak algıladıkları sonucu çıkarılabilir.

Araştırmada elde edilen bulgular, Karademir (2008)'in araştırmasında elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre yöneticiler öğrencilere yeterince zaman ayırmamaktadırlar, yaş düzeyleri arttıkça öğrencilerin çözüm önerilerini dikkate almamaya ve öğrencileri dinlememeye başlamaktadırlar.

#### 4.2.1.4. Yönlendiricilik ve Liderlik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.35, okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “yönlendiricilik ve liderlik” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.35. Yönlendiricilik ve Liderlik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Temalar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Bilge (OM15)	1	2.22
2. İşçi çavuşu (OM19)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>2</b>	<b>4.44</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>2</b>	<b>12.50</b>

“Yönlendiricilik ve liderlik” temasında toplam 2 katılımcının seçtiği 2 farklı metafor yer almaktadır.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere “bilge” metaforunu seçen OM15, “Genelde okul önünde öğrencilere nasihat verirken görürdük. Bu halleriyle çok bilgili ve tecrübeli-tecrübelerini öğrencilere aktarmak isteyen kişiler gibi görünürlerdi” demiştir.

Okul yöneticiliği için “İşçi çavuşu” metaforunu seçen OM19, metaforu seçme sebebi için; “Öğretmenlere ders veren veya onları başka okullara tayin edenin müdür olduğunu zannedirdim.” Demıştır.

Bu temada yer alan metaforlar, okul yöneticiliğinin liderlik özelliğine vurgu yaptığı söylenebilir.

Benzer şekilde Linn vd. (2008), Aydoğdu (2008) ve Dönmez (2008)’in araştırmalarında da okul yöneticisinin liderlik rolüne vurgu yapılmıştır.

#### 4.2.1.5. Korku Unsuru Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.36, okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “korku unsuru olma” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.36. Korku Unsuru Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Despot birisi (OM21)	1	2.22
2. İşçi çavuşu (OM30)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>2</b>	<b>4.44</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>2</b>	<b>12.50</b>

“Korku unsuru olma” temasında toplam 2 katılımcının seçtiği 2 farklı metafor yer almaktadır.

Bu temada yer alan OM21’in seçmiş olduğu “despot birisi” metaforu OM21’in “bizim zamanımızda korkumuzdan müdürlerin yüzüne bile bakamazdık” şeklindeki cevabı ve korku kavramına vurgu yapması sebebiyle, “sertlik ve baskıcılık” teması yerine bu tema içerisine alınmıştır.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “işçi çavuşu” metaforunu seçen OM30, bu metaforu seçme sebebini “O zamanki yöneticiler suç işleyen öğrencilerin gözünün yaşına bakmazdı. Bir de suratları mahkeme duvarı gibiydi. Yönetim tarzları korkutma üzerine kuruluydu” dediği için seçmiş olduğu metafor “korku unsuru olma” teması içine alınmıştır.

Bu temada yer alan metaforlar okul yöneticiliğini korkutucu ve çekinilen bir unsur olarak algılayan okul müdürlerince seçildiği savunulabilir.

#### 4.2.1.6. Zor ve Fedakarlık Gerektiren Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.37, okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “zor ve fedakarlık gerektiren bir iş” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.37. Zor ve Fedakarlık Gerektiren Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Dilenci (OM36)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>1</b>	<b>2.22</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>1</b>	<b>6.25</b>

“Zor ve fedakarlık gerektiren bir iş” temasında 1 katılımcının seçtiği 1 metafor yer almaktadır

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “dilenci” metaforunu seçen OM36, bu metaforu uygun bulmasının sebebini, “bizden sürekli para istedikleri için” sözleriyle açıklamıştır.



Bu temada yer alan “dilenci” metaforu okul yöneticiliğinin çok fazla emek isteyen, çok zorluğu olan ama emeğin karşılığının tam olarak alınmadığı bir makam olarak algılayan OM36 tarafından seçilmiştir.

Bu temada yer alan “dilenci” metaforunun okul yöneticilerinin öğrencilerden para istemesine ve bu durumun okul yöneticisini zor duruma soktuğunu vurguladığı anlamını yansıttığı söylenebilir.

#### 4.2.1.7. Koruyuculuk ve Güven Vericilik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.38, okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “koruyuculuk ve güven vericilik” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.38. Koruyuculuk ve Güven Vericilik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Babacan birisi (OM22)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>1</b>	<b>2.22</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>1</b>	<b>6.25</b>

“Koruyuculuk ve güven vericilik” temasında 1 katılımcının seçtiği 1 metafor yer almaktadır.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “babacan birisi” metaforunu seçen OM22, bu metaforu uygun bulmasının sebebini, “Özellikle lise yıllarımda gördüğüm yöneticiler çok cana yakın ve yardımcı olmak isteyen insanlardı. Tabii okulun kurallarına uymayan öğrencilere nasıl davranırlardı bilmiyorum ama bir şey sormaya ya da yardım istemeye gittiğinizde sizi eli boş göndermezlerdi” sözleriyle açıklamıştır.

Bu temada yer alan “babacan birisi” metaforunu seçen OM22’nin öğrencilik döneminde yaşamış olduğu çeşitli olumlu olayların etkisinde kalarak bu metaforu seçtiği savunulabilir.

#### 4.2.1.8. Gereksiz Bir Makam Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.39, okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “gereksiz bir makam” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.39. Gereksiz Bir Makam Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Fuzuli adam (OM33)	1	2.22
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>1</b>	<b>2.22</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>1</b>	<b>6.25</b>

“Gereksiz bir makam” temasında toplam 1 katılımcının seçtiği 1 metafor yer almaktadır.

“Fuzuli adam” metaforunu seçen OM33, “öğrencilik yıllarımda, okul müdürlüğünü, çok işe yarayan bir şey değil şeklinde algılıyordum. Çünkü bence, okul, ders yapılması için vardı ve dersleri yapanlar da öğrencilerle öğretmenlerdi. Okulda müdürün olması şart değildi” diyerek bu metaforu seçme sebebini açıklamıştır.

Bu temada yer alan “gereksiz bir makam” metaforunun, OM33’ün okul yöneticiliğinin olmazsa olmaz olmadığını düşündüğünü gösterdiği savunulabilir.

#### 4.2.2. Okul Müdürlerinin Öğretmenlik Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Seçtikleri Metaforlar

Bu bölümde okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan temalar belirtilmiştir.

Tablo 4.40. Okul Müdürlerinin Öğretmenlik Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarına İlişkin Seçtikleri Metaforlardan Oluşturulan Temalar

Temalar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Yönlendiricilik ve liderlik (OM2, OM11, OM14, OM25, OM27, OM28, OM34, OM35, OM36, OM38, OM39)	11	25.00
2. Sorun çözücü olma (OM10, OM13, OM15, OM22, OM30, OM46)	6	13.63
3. Yönlendirilen ve kullanılan (OM12, OM18, OM21, OM32, OM33, OM40)	6	13.63
4. Zor ve fedakarlık gerektiren bir iş (OM1, OM5, OM23, OM41)	4	9.09
5. Tek hakim olma (OM20, OM29, OM44, OM45)	4	9.09
6. Koruyuculuk ve güven vericilik (OM3, OM4, OM8)	3	6.81
7. Kendi anlayışına göre okulu yönetme (OM6, OM24, OM37)	3	6.81
8. Gereksiz bir makam (OM16, OM31)	2	4.54
9. En üst düzeyde sorumlu olma (OM7, OM17)	2	4.54
10. Sertlik ve baskıcılık (OM9, OM42)	2	4.54
11. Kolay ve rahat bir iş (OM43)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Okul müdürleri, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere 28 farklı metafor seçmişlerdir. Seçilen metaforlar benzer anlam yansıtma açısından 11 tema altında birleştirilmiştir.

Okul müdürlerinin, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere en fazla seçtikleri metaforlar; “hamal (4), patron(4), köle (3) ve orkestra şefi (3)”dir.

Okul müdürlerinden OM19, “çok kısa süre öğretmenlik yaptığım için yöneticiliği tam olarak yansıtmak için bir kavram söyleyemem” demiş ve metafor seçmemiştir. OM26, “öğretmenken tek başıma çalıştığım için yöneticiliği, öğretmen olarak algılama imkânım olmadı, herhangi bir benzetme yapmam mümkün değildir” diyerek metafor seçmemiştir. Bu sebeple; elde edilen 28 metafor, toplam 44 okul müdürü tarafından seçilmiştir.

Okul yöneticiliği hakkında “gereksiz, başkaları tarafından yönlendirilen, kişiye göre değişen, aşırı otoriter, kolaylıkla yapılabilir, çok eleştirilen, çok zor ve karmaşık” gibi ifadelerin yer aldığı cevaplar olumsuz, “sorunları çözen, lider, organize eden, hayranlık duyulan, önemli işler yapan, her şeye hakim” gibi ifadelerin yer aldığı cevaplar olumlu olarak kabul edilmiştir.

Bazı okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri aynı metaforlar, metaforu seçme sebepleri incelendikten sonra farklı temalara yerleştirilmişlerdir. Örneğin, OM44’ün öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere seçmiş olduğu “kral” metaforu, metaforu seçme sebebi incelenerek, “tek hakim olma” temasına yerleştirilmişken, OM6’nın seçmiş olduğu “kral” metaforu, metaforu seçme sebebi nedeniyle “kendi anlayışına göre okulu yönetme” temasına yerleştirilmiştir.

Benzer şekilde, OM2 ve OM36’nın seçmiş oldukları “patron” metaforu “yönlendiricilik ve liderlik” temasına yerleştirilmiş, OM45’in seçmiş olduğu “patron”

metaforu “tek hakim olma” ve OM37’nin seçmiş olduğu “patron” metaforu “kendi anlayışına göre okulu yönetme” temasının içine yerleştirilmiştir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin listede yer alan metaforları birbirlerinden farklı şekilde yorumladıkları söylenebilir.

Okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin olarak seçtikleri metaforlar incelendiğinde; 21 okul müdürünün olumsuz, 23 okul müdürünün ise olumlu olarak nitelenebilecek metafor seçtikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Seçilen olumlu ve olumsuz metafor sayısının birbirine yakın olması sebebiyle okul müdürlerinin öğretmenlik yıllarında okul yöneticiliği algılarının değişkenlik gösterdiği söylenebilir. Elde edilen bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını; birlikte çalıştıkları okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının şekillendirdiği söylenebilir.

Okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin olarak seçtikleri metaforlar incelendiğinde; okul müdürlerinin birbirlerinden çok farklı algılara sahip oldukları gözlenmektedir. 11 okul müdürünün seçmiş olduğu metafor, “yönlendiricilik ve liderlik” teması içinde değerlendirilirken, 7 okul müdürünün cevabı “zor ve fedakarlık gerektiren bir iş” temasına, 6 okul müdürünün seçmiş olduğu metafor “sorun çözücü” temasına yerleştirilmiştir. 4 okul müdürü, okul yöneticiliğini “tek hakim olma” olarak algıarken, 3 okul müdürü “yönlendirilen ve kullanılan” olarak algıladığını belirtmiştir. Okul müdürlerinin, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin olarak, birbirinden farklı anlamlar yansıtan metaforlar seçmelerine, öğretmenlik yıllarında farklı okul yöneticiliği biçimleriyle karşılaşmaları sebep olmuş olabilir.

#### 4.2.2.1. Yönlendiricilik ve Liderlik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.41, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “yönlendiricilik ve liderlik” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.41. Yönlendiricilik ve Liderlik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Orkestra şefi (OM14, OM25, OM38)	3	6.81
2. Patron (OM2, OM36)	2	4.54
3. Organizatör (OM27)	1	2.27
4. Lokomotif (OM28)	1	2.27
5. Başbakan (OM11)	1	2.27
6. Amir (OM34)	1	2.27
7. Gölge (OM35)	1	2.27
8. Muhtar (OM39)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>11</b>	<b>25.00</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>8</b>	<b>28.57</b>

“Yönlendiricilik ve liderlik” temasında toplam 11 katılımcının seçtiği 8 farklı metafor yer almaktadır.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği hakkındaki algısı için “orkestra şefi” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM14; neden bu metaforu seçtiği sorusuna, “idari ve sosyal işlerin tamamen yöneticinin direktifleriyle yürütülmesi açısından benzettim. Ayrıca çıkarlar çatışınca da uzlaştırıcı, düzenleyici yönetici olur” derken, OM25, “okulu yönetmesi açısından iyi bir benzetme” demiş, OM38, “değişik enstrümanlara sahip elemanları (yani değişik branşlardan öğretmenleri) bir arada tutarak uyumlu biçimde çalışmalarını sağladığı için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği hakkındaki algısı için “patron” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM2, “öğretmenler olarak yönetmeliklerden çok

müdürün yönlendirmesine bağlı olarak hareket ederdik” demiş, OM36 ise, “öğretmenlerin sürekli boş kalmadan bir şeyler yapmasını sağlayan, çalışmalarını kontrol eden kişi olarak düşünürdüm” cevabını vermiştir.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği hakkındaki algısı için “organizatör” metaforunu seçen OM27, bu metaforu seçme sebebini “okulda her şeyi organize eden bir insan modeli görüyordum” diyerek açıklamıştır.

“Lokomotif” metaforunu seçen OM28, bu metaforu tercih etme sebebini “Okulu bir trene benzetirsek ve öğretmenleri, öğrencileri, veliyi ve diğer unsurları da bu trenin vagonları sayarsak bunların lokomotifini ise yöneticimizdi. Hedefe ulaşmak için herkesin önündeki adam konumundaydı” sözleriyle açıklamıştır.

“Başbakan” metaforunu seçen OM11, “okul yöneticiliğinde liderlik özelliklerinin baskın olması gerektiğine inandığım için bu metaforu seçtim” demiştir.

“Amir” metaforunu seçen OM34, “personeli idare eden, yönlendiren, emir veren aynı zamanda son sorumluluk sahibi olan bir makam olduğu için” bu metaforu seçtiğini belirtmiştir.

“Gölge” metaforunu seçen OM35, “gölge ama işlevsiz bir gölge değil. Öğrenciler başarılı olduğu zaman bu başarı öğrenciye-ailesine ve öğrencinin kendisine bağlanır halbuki başarının arkasında yöneticilerin iyi yönetiminin yönlendirici etkisi yüksektir. Gölge ne kadar büyükse görünen kısım da o kadar büyüktür” demiştir.

“Muhtar” metaforunu seçen OM39, “öğretmen olunca anladım ki müdür danışılan bir konumda. Genelde işler kurul ve komisyonlarda görev dağılımı esasına göre işliyor, müdür düzenleyici, daha üst bir makam konumunda” algısına sahip olduğu için bu metaforu seçtiğini belirtmiştir.

Bu temada yer alan metaforlar okul yöneticiliğinin öğretmenlere rehberlik eden, yönlendiren ve liderlik eden bir konumda olduğunu düşünen okul müdürlerince seçilmiştir.

#### 4.2.2.2. Sorun Çözücü Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.42, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “sorun çözücü olma” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.42. Sorun Çözücü Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Aspirin (OM10, OM30, OM46)	3	6.81
2. Antivirüs (OM13)	1	2.27
3. Şemsiye (OM15)	1	2.27
4. Yapıştırıcı (OM22)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>6</b>	<b>13.63</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>4</b>	<b>14.23</b>

“Sorun çözücü olma” temasında yer alan toplam 6 katılımcının seçtiği 4 farklı metafor yer almaktadır.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere “aspirin” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM10, “pek fazla işe yarıyor gibi görünmez ama neredeyse her derde derman olmaya çalışır” demiştir. Aynı metaforu seçen OM30, “etrafındaki insanların dertlerine derman olduğu için” bu metaforu seçtiğini belirtmiş, OM46, “her derde devaydı bizim müdürümüz. Veli de öğretmen de öğrenci de sorunu olduğu zaman doğrudan müdürü bulurdu. Müdürün çözemediği bir sorun olduğunu da görmedim” demiştir.

“Antivirüs” metaforunu seçen OM13, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “sorun çözücü kimliğiyle tanıdım” demiştir.



“Şemsiye” metaforunu seçen OM15, “öğretmenler arasında sık sık fikir çatışmaları ve dargınlıklar yaşanırdı. Herkesi bir araya toplayarak çalışmaların yürütülmesini sağlamakla sorumlu kişi yöneticidir” demiştir.

“Yapıştırıcı” metaforunu seçen OM22, “çeşitli çatışmalarda, dargınlıklarda uzlaştırıcı rol oynarlar. Ayrıca veli-öğrenci ve öğretmeni okul çatısı altında bir arada tutmakla da görevlidirler” demiştir.

“Sorun çözücü” temasında yer alan metaforlar, okul yöneticiliğinin en önemli işlevinin okulda meydana gelen sorunları çözmek olduğunu ve okul yöneticiliğinin ön plana çıkan görevinin sorunları çözümlenmek olduğunu düşünen okul müdürlerince seçilmiştir.

Bu temada yer alan metaforlara benzer şekilde Linn vd. (2007), elde ettiği “yapboz” metaforunu, “problem çözücü” temasına yerleştirmiştir.

#### 4.2.2.3. Yönlendirilen ve Kullanılan Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.43, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “yönlendirilen ve kullanılan” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.43. Yönlendirilen ve Kullanılan Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Köle (OM12, OM21, OM33)	3	6.81
2. Bukalemun (OM18)	1	2.27
3. Başkasının şemsiyesi altında yağmurdan korunan kişi (OM32)	1	2.27
4. Kukla (OM40)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>6</b>	<b>13.63</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>4</b>	<b>14.23</b>

“Yönlendirilen ve kullanılan” temasında toplam 6 katılımcının seçtiği 4 farklı metafor yer almaktadır.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “köle” metaforunu seçen OM12, “okulu yönetme işini devletin kölesi olmak gibi görürdüm. Çünkü her gün gelen yazılara cevap yazar, milli eğitimden ne emir gelirse onu yapardı. Fazla inisiyatifleri yoktu. Devlet ne isterse onu yapardı” demiştir. Aynı metaforu seçen OM21, “okulla ilgili her konuda tamamen üst makamlardan gelen emirlere göre hareket ettikleri için, sömestr ve yaz tatilinde de okulda bulunmak zorunda oldukları için” bu metaforu seçtiğini belirtmiş, OM33, “Hem üst makamların hem de velilerin kölesi olarak görüyordum. Kendi fikirlerine göre hareket etmekten çok kukla gibi başkaları tarafından yönlendirilirdi. Öğretmenleri de yönlendirmekten çok öğretmenler yöneticileri yönlendirirdi” demiştir.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “bukalemun” metaforunu seçen OM18, “karşılına kim gelirse onun isteklerine göre davrandıklarını gördüm. Milli eğitim müdürlüğünün isteğine göre farklı, velilere farklı, öğrencilere ve öğretmenlere daha farklı davranıyorlardı” demiştir.

“Başkasının şemsiyesi altında yağmurdan korunan kişi” metaforunu seçen OM32, “Öğretmenlik zamanımda müdürü-müdür yardımcıları şimdiki gibi sınavla değil üst makamdakilerin uygun görmesiyle bu makama gelirdi. Bu yüzden de okul yöneticileri üst makamdaki kişilere her zaman hoş görünmeye çalışır, onların gözünde olumsuz izlenim bırakmamaya çalışırlardı. İşlerini yapmaktan çok onları atayanları memnun etme derdindeydiler” demiştir.

“Kukla” metaforunu seçen OM40, “hükümetin, bakanlığın ve milli eğitim müdürlüğünün isteklerini, itiraz hakkı olmadan uygulayan bir kuklaya benzetebilirim” demiştir.

Bu temada yer alan metaforlar, okul yöneticiliğinin kendi başına karar veremediğini, sürekli üst makamlarca veya çeşitli siyasi organlarca yönlendirilerek davranışları dışarıdan kontrol edilen bir makam haline geldiğini belirten okul müdürlerince seçildiği sonucu çıkarılabilir.

#### 4.2.2.4. Zor ve Fedakarlık Gerektiren Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.44, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “zor ve fedakarlık gerektiren bir iş” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.44. Zor ve Fedakarlık Gerektiren Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Hamal (OM1, OM5, OM23, OM41)	4	9.09
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>4</b>	<b>9.09</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>1</b>	<b>3.57</b>

“Zor ve fedakarlık gerektiren bir iş” temasında toplam 4 katılımcının seçtiği 1 metafor yer almaktadır.

Bu tema altında birleştirilen metaforlardan “hamal” metaforunu seçen OM1, bu metaforu seçme sebebi olarak; “Her gün sabahtan akşama kadar çalıştıklarını görürdüm. Hatta bazen hafta sonları da okulda bir şeyler yaparlardı. Ama okula görünür katkıları çok azdı. Bu yüzden yaptıkları işlerin çoğunda boşa çaba harcadıklarını düşünüyordum” demiştir. OM5, “çok az faydası olan işlere, çok fazla zaman ve emek harcamasından

dolayı” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiş, OM23, “İlköğretimlerdeki müdürler genellikle okulun tamir işleriyle ilgileniyorlar. Bakanlıktan ödenek ayrılmadığı için okula para da bulmak zorundalar. Genellikle okulun fiziki yükünü çekmeleri hamallığa benzer” demiştir. OM41, “Okulun en ağır yüklerini sırtında taşıdığını gördüm. Açıkçası ben öğretmenken okulun yöneticilerine acıyordum adamlar 7 gün 24 saat okulun dertleriyle uğraşıyorlardı. Tebrik etmekten öte herkes de arkalarından eleştirirdi. Çektikleri çile yanlarına kâr kalıyordu” demiştir.

Bu temada yer alan metaforların, okul yöneticiliğinin öğretmen gözüyle bakıldığında çok yorucu ve stresli bir iş olduğu algısına sahip okul müdürlerince seçildiği sonucuna ulaşılabilir.

#### 4.2.2.5. Tek Hakim Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.45, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “tek hakim olma” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.45. Tek Hakim Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Tek adam (OM20, OM29)	2	4.54
2. Kral (OM44)	1	2.27
3. Patron (OM45)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>4</b>	<b>9.09</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>3</b>	<b>10.71</b>

“Tek hakim olma” temasında toplam 4 katılımcının seçtiği 3 farklı metafor yer almaktadır.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “tek adam” metaforunu seçen OM20, okul yöneticiliği için “okulun adeta kralıdır hatta dediği dedik olan ağasıdır bile diyebilirim” demiştir. Aynı metaforu seçen OM29, “ben öğretmenken okul yöneticisi aynen kraldı. Ne derse o olurdu. Müdürün üstüne laf söylenmezdi” demiştir.

“Kral” metaforunu seçen OM44, “Okullarda en önemli karar mercii okul yöneticileridir. Okulda alınan kararları yönlendirme gücüne sahiptir. Genelde okul müdürünün dediği olur” demiştir.

“Patron” metaforunu seçen OM45, “Her zaman son söz okul yöneticisinin olurdu. Hatta çoğu zaman öğretmenlere söz hakkı bile verilmezdi” demiştir.

Bu temada yer alan metaforlar, okul yöneticiliğinin okulda emirlerine karşı gelinemeyen bir makam olduğunu belirten okul müdürlerince seçildiği savunulabilir.

#### 4.2.2.6. Koruyuculuk ve Güven Vericilik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.46, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “koruyuculuk ve güven vericilik” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.46. Koruyuculuk ve Güven Vericilik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Şemsiye (OM3)	1	2.27
2. Babacan birisi (OM4)	1	2.27
3. Baba (OM8)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>3</b>	<b>6.81</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>3</b>	<b>10.71</b>

“Koruyuculuk ve güven vericilik” temasında toplam 3 katılımcının seçtiği 3 farklı metafor yer almaktadır.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “şemsiye” metaforunu seçen OM3, “okul yöneticisi öğretmenlerini dışarıdan gelen tepkilere karşı korumakla görevliydi. Ayrıca öğrencileri de oluşabilecek tehlikelere koruyordu. Bu açıdan istenmeyen şeylerden (şemsiyenin yağmurdan koruması gibi) yönettiği kişileri korurdu” demiştir.

“Babacan birisi” metaforunu seçen OM4, “öğrencisini ve personelini disipline ettiğinden ama gerektiğinde de kendisi tarafından korunduğunu gösterdiğinden” bu metaforu seçtiğini belirtmiştir.

“Baba” metaforunu seçen OM8, “öğretmeniz ve gurbettesiniz size babalık yapacak birine ihtiyacınız var. Bu ancak okul müdürü olabilirdi” demiştir.

Bu temada yer alan metaforların, okul yöneticiliğinin çevresindekileri koruyan bir yapı olduğunu belirten okul müdürlerince seçildiği söylenebilir.

#### 4.2.2.7. Kendi Anlayışına Göre Okulu Yönetme Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.47, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “kendi anlayışına göre okulu yönetme” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.47. Kendi Anlayışına Göre Okulu Yönetme Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Kral (OM6)	1	2.27
2. Komutan (OM24)	1	2.27
3. Patron (OM37)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>3</b>	<b>6.81</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>3</b>	<b>10.71</b>

“Kendi anlayışına göre okulu yönetme” temasında toplam 3 katılımcının seçtiği 3 farklı metafor yer almaktadır.

“Kral” metaforunu seçen OM6, bu metaforu neden seçtiğini, “okulu keyfine göre yönettiğini düşünürdüm” cümlesiyle açıklamıştır.

“Komutan” metaforunu seçen OM24, “yöneticilik insanlara emirler yağdırmak, onları istediği gibi kullanmaktır. Kullanma deyince kendi keyfine göre yönetme söz konusu olur” demiştir.

“Patron” metaforunu seçen OM37, “Yaklaşık 1,5 yıl öğretmenlik hayatım oldu. Bu süre zarfında iki farklı okul müdürü ile görev yaptım. Bu yöneticilerden özellikle bir tanesi sadece evrak üzerinde tüm işlerin olmasını isteyen, onun dışında eğitim adına ne yapabiliriz, çocuklara nasıl daha çok faydalı olabiliriz düşüncesi ile kendisini yormayan, “bunlar köylü, bunlardan hiçbir halt olmaz” düşüncesiyle hareket eden, bizlerden gelen önerileri pek dikkate almayan, her zaman öğrenci ve öğretmen görüşünden ziyade kendisinin doğru bildiğini yaptıran (uygulayan) yönetici olduğundan dolayı okul müdürünü patron kavramı ile nitelendirmeyi daha uygun buldum” demiştir.

OM37’nin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını, birlikte çalışmış olduğu okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının etkilemiş olduğu söylenebilir.

Bu temada yer alan metaforlar, okul yöneticiliğinin verdiği kararlarda tamamen özgür olduğunu hatta okulu kendi isteklerine göre yönettiğini vurguladığı savunulabilir.

#### 4.2.2.8. Gereksiz Bir Makam Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.48, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “gereksiz bir makam” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.48. Gereksiz bir Makam Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. İşçi çavuşu (OM16)	1	2.27
2. Bekçi (OM31)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>2</b>	<b>4.54</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>2</b>	<b>7.14</b>

“Gereksiz bir makam” temasında toplam 2 katılımcının seçtiği 2 farklı metafor yer almaktadır.

“İşçi çavuşu” metaforunu seçen OM16, bu metaforu seçme sebebini “Kendini patron gören, çalışmayan ama çalıştıran, hiç olmasa okulda işler daha iyi yürür dediğim tipte yöneticilerle çalışmış olduğum için” sözleriyle açıklamıştır.

“Bekçi” metaforunu seçen OM31, “Yaz-kış okulu beklemekten başka bir şey yapmazlardı. Memurdan farkı yoktur bence. Gelen kağıtları imzalardı. Evrakların çoğunu okuma zahmetine girdiğini bile düşünmüyorum” demiştir.

Bu temada yer alan metaforları seçen okul müdürlerinin, okul yöneticiliğinin olmazsa olmaz bir makam olmadığını savunduğu söylenebilir.

#### 4.2.2.9. En Üst Düzeyde Sorumlu Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.49, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “en üst düzeyde sorumlu olma” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.49. En Üst Düzeyde Sorumlu Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Tek adam(OM7)	1	2.27
2. Pilot(OM17)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>2</b>	<b>4.54</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>2</b>	<b>7.14</b>



“En üst düzeyde sorumlu olma” temasında toplam 2 katılımcının seçtiği 2 farklı metafor yer almaktadır.

“Tek adam” metaforunu seçen OM7, “okulla ilgili ne varsa ilgilenmek zorundaydı. Özellikle veliyle ve çevre ilişkileriyle ilgili 1 numaralı görevliydi” demiştir.

“Pilot” metaforunu seçen OM17, okul yöneticiliği için “okulu kumanda eden başarı ve başarısızlıkta en önemli sorumlu” demiştir.

Bu temada yer alan metaforların, okul yöneticiliğinin, öğretmenlik dönemlerinde, okuldaki en önemli ve en yetkili makam olduğunu belirten okul müdürlerince seçildiği söylenebilir.

#### 4.2.2.10. Sertlik ve Baskıcılık Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.50, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “sertlik ve baskıcılık” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.50. Sertlik ve Baskıcılık Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Şart kipi (OM9)	1	2.27
2. Despot birisi (OM42)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>2</b>	<b>4.54</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>2</b>	<b>7.14</b>

“Sertlik ve baskıcılık” temasında toplam 2 katılımcının seçtiği 2 farklı metafor yer almaktadır.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “şart kipi” metaforunu seçen OM9, “hem öğrenciye hem öğretmenlere; söyledikleri yapılmazsa ceza

alacaklarını bildirirdi. Öğretmenlerin de öğrencilerin de sürekli tehdit edildiğini gördüm. Bu yüzden öğrenciler de öğretmenler de sürekli stres altındaydı” demiştir.

“Despot birisi” metaforunu seçen OM42, “her isteğinin yerine getirilmesini isteyen, aykırı sese tahammülü olmayan bir makam olarak aklımda kalmış” demiştir.

Bu temada yer alan metaforların okul yöneticiliği için olumsuz algılara sahip olan okul müdürlerince seçildiği sonucuna ulaşılabilir.

#### 4.2.2.11. Kolay ve Rahat Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.51, okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “kolay ve rahat bir iş” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.51. Kolay ve Rahat Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Kebap iş (OM43)	1	2.27
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>1</b>	<b>2.27</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>1</b>	<b>3.57</b>

“Kolay ve rahat bir iş” temasında toplam 1 katılımcının seçtiği 1 metafor yer almaktadır.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “kebab iş” metaforunu seçen OM43, bu metaforu seçme sebebini, “sabahtan akşama kadar koltukta oturur, ayda yılda bir iş yapsa bunla bir sene övünür şeklinde düşünürdüm. Okulda çok fazla sorun çıkmıyorsa hiç iş yapmadan senelerini doldurabilirdi” sözleriyle açıklamıştır.

OM43’ün “kebab iş” metaforunu seçmesi nedeniyle, öğretmenlik döneminde karşılaştığı okul yöneticilerinin davranışlarının kendisinde okul yöneticiliği mesleğinin “kolay ve rahat bir iş” olduğuna yönelik bir algı oluşmasına sebep olduğu savunulabilir.

#### 4.2.3. Okul Müdürlerinin Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Seçtikleri Metaforlar

Bu bölümde okul müdürlerinin müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan temalar belirtilmiştir.

Tablo 4.52. Okul Müdürlerinin Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarına İlişkin Seçtikleri Metaforlardan Oluşturulan Temalar

Temalar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Yönlendiricilik ve liderlik (OM3, OM4, OM6, OM9, OM16, OM21, OM23, OM30, OM31, OM37, OM41, OM42, OM44, OM45)	14	30.43
2. Zor ve fedakarlık gerektiren bir iş (OM5, OM7, OM8, OM15, OM19, OM25, OM27, OM28, OM29, OM34, OM39, OM46)	13	28.26
3. Sorun çözücü olma (OM1, OM12, OM18, OM22, OM32, OM35, OM40)	7	15.21
4. Koruyucu olma (OM11, OM13, OM14, OM20, OM38, OM43)	6	13.04
5. Motivasyon kaynağı (OM2, OM10, OM17)	3	6.52
6. Yönlendirilen ve kullanılan (OM26, OM33)	2	4.34
7. Kolay ve rahat bir iş (OM24)	1	2.17
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>46</b>	<b>100</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Okul müdürleri, müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere 30 farklı metafor seçmişlerdir. Seçilen metaforlar benzer anlam yansıtımları açısından 7 tema altında birleştirilmiştir.

Okul müdürlerinin, müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere en fazla seçtikleri metaforlar; “organizatör (4), babacan birisi (4) ve orkestra şefi (3)”dir.

Bazı okul müdürlerinin müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri aynı metaforlar, metaforu seçme sebepleri incelendikten

sonra farklı temalara yerleştirilmişlerdir. Örneğin, OM14'ün müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere seçmiş olduğu “paratoner” metaforu, metaforu seçme sebebi incelenerek, “koruyucu olma” temasına yerleştirilmişken, OM32'nin seçmiş olduğu “paratoner” metaforu, metaforu seçme sebebi nedeniyle “sorun çözücü olma” temasına yerleştirilmiştir.

Okul müdürlerinin, okul müdürü olduktan sonra okul yöneticiliğine ilişkin algılarının olumlu yönde değişmesine, yürüttükleri mesleği daha yakından tanımaları, mesleklerinin olumlu yönlerini ön plana çıkartmak istemeleri, mesleklerine olumsuz açıdan bakmak istememeleri sebep olmuş olabilir.

#### 4.2.3.1. Yönlendiricilik ve Liderlik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.53, okul müdürlerinin müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “yönlendiricilik ve liderlik” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.53. Yönlendiricilik ve Liderlik Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Organizatör (OM3, OM6, OM9, OM42)	4	8.69
2. Orkestra şefi (OM4, OM37, OM45)	3	6.52
3. Teknik direktör (OM16,OM31)	2	4.34
4. Yapıştırıcı (OM21)	1	2.17
5. Çoban (OM41)	1	2.17
6. Kaptan (OM30)	1	2.17
7. Pilot (OM23)	1	2.17
8. Lokomotif (OM44)	1	2.17
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>14</b>	<b>30.43</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>8</b>	<b>26.66</b>

“Yönlendiricilik ve liderlik” temasında toplam 14 katılımcının seçtiği 8 farklı metafor yer almaktadır.

Müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere “organizatör” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM3, “öğretmen, öğrenci ve personelin sevk ve idaresi, tüm paydaşlara; hak ve adalet ölçüleri içerisinde liderlik edilmesi sebebiyle” bu metaforu seçtiğini belirtmiş, OM6, “okul yöneticileri; okulun paydaşlarını bir arada tutmak ve tüm paydaşları ortak amaca yönlendirmekten mesuldürler. Bu açıdan organizatöre çok benzerler” demiştir. OM9, “okul yöneticiliğini hala okuldaki her şeyi organize eden bir makam olarak görüyorum” derken OM42, “genel anlamda problemleri çözebilen, karşı tarafı dinleyen bütün işleri organize edebilen bir yapıdır” demiştir.

Müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere “orquestra şefi” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM4, bu metaforu “okulun unsurlarını, amacına uygun (amaç, eğitim-öğretim ile ilgili olduğu gibi müdürün takıntıları da olabilmekte) yönlendirebildiği için” seçtiğini belirtmiş, OM37, “okullarda görev yapmakta olan öğretmen, öğrenci, memur ve hizmetliler kendi enstrümanlarında çok iyi olur, kendilerine bu duygu verilirse orkestra şefine sesleri doğru duymak ve dengeli yönetmek kalıyor” demiştir. OM45, bu metaforu seçme sebebini, “okul yöneticileri herkesle birlikte, ortak hedefe doğru yönelmiştir. Yönetici bir araya gelmiş farklı seslerden ahenkli göze ve kulağa hoş gelen bir sonuç açığa çıkartmalıdır. Üretim süreci esnasında herkesten en düzeyde faydalanmayı sağlar” şeklinde açıklamıştır.

“Teknik direktör” metaforunu seçen OM16, okul yöneticiliği algısını “İşçilerin çavuşundan bir adım önde, kendisi de ekibin içinde ve birlikte olan, grubun üyesi ve doğal lideri” sözleriyle açıklamıştır. Aynı metaforu seçen OM31, “Tüm oyuncularımı

maça hazırlar sadece maç içerisinde gördüğüm eksikliklere müdahale ederim. Herkesin yeteneği farklı olduğu için serbestlerdir. Ama bu serbestlik başıboşluk değildir. Amaç maçı kazanmak ise herkes görevini en iyi şekilde yapmalı ve takım şampiyon olmalıdır. Takım ruhu olmadan asla başarılı olunamaz” demiştir.

“Yapıştırıcı” metaforunu seçen OM21, bu metaforu seçme sebebini şu cümlelerle açıklamıştır: “Okul içinde ve dışında okulla ilgili birbirinden farklı kişilikte binlerce insan bir araya gelir. Bu kişilerin çatışma yaşamadan ortak fikir bütünlüğü içinde ortak bir amaca hizmet etmelerinde yönetici lider rolü üstlenmelidir. Birbirinden farklı her bir kişiyi, ortak hedeflerle birbirine bağlamalıdır.”

“Çoban” metaforunu seçen OM41, “Yönetici olunca anladım ki müdürlük tam bir çobanlık. Düşünsene öğrenci bir yandan, öğretmen, veli bir yandan... ayrıca müdürlük öyle tek adamlık falan da değil. İşler eş güdümlü, yardımlaşma olmadan yürümüyor. İşleri de ancak uyanık, koruyucu ve kendisine emanet edilenin kıymetini bilen emanete sadık çobanlar yerine getirebilir, diye düşünüyorum” demiştir.

“Kaptan” metaforunu seçen OM30, “bazen arka plana düşse de geminin dümeni her zaman kaptanın elindedir. Okulun yöneticisi liderdir, kaptandır” demiştir.

“Pilot” metaforunu seçen OM23, “müdür pilot, müdür yardımcıları da yardımcı pilot gibidir. Yolcular da veliler, öğrenciler ve öğretmenlerdir. Hedef nereyse pilot ve yardımcılar yolcuları oraya götürür” demiştir.

“Lokomotif” metaforunu seçen OM44, “okulun eğitim-öğretim faaliyetlerini mevzuat hükümleri çerçevesinde yönlendiren kişiler olarak görüyorum” demiştir.

Bu temada yer alan metaforların; okul yöneticiliğinin, öğretmenleri, diğer çalışanları, velileri, öğrencileri ve diğer etkenleri yönlendirmesini ve onlara liderlik etmesini vurguladığı sonucu çıkarılabilir.

#### 4.2.3.2. Zor ve Fedakarlık Gerektiren Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.54, okul müdürlerinin müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “zor ve fedakarlık isteyen bir iş” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.54. Zor ve Fedakarlık Gerektiren Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtilme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Hamal (OM8, OM27)	2	4.34
2. Sabır taşı (OM5, OM39)	2	4.34
3. Dilenci (OM28, OM34)	2	4.34
4. Ahtapot (OM46)	1	2.17
5. Melek (OM19)	1	2.17
6. Süpermen (OM15)	1	2.17
7. Köstebek (OM36)	1	2.17
8. Tampon bölge (OM7)	1	2.17
9. Bukalemun (OM25)	1	2.17
10. Anne (OM29)	1	2.17
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>13</b>	<b>28.26</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>10</b>	<b>33.33</b>

“Zor ve fedakarlık isteyen bir iş” temasında toplam 13 katılımcının seçtiği 10 farklı metafor yer almaktadır.

Müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “hamal” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM8, “günümüzde müdürlük ve okul yöneticiliği sorumluluğu çok ama hiçbir yetkisi olmayan bir makam haline getirilmiştir. Elinizde fazla yetkiniz yoktur ama sizden büyük başarılar beklenir” demiştir. Aynı metaforu seçen OM27, “Herkesten daha fazla çalışırsınız, çaba gösterirsiniz, tüm stres üzerinizdedir ama herhangi bir ödül alamazsınız. Öğretmenler sizden daha fazla ek ders alır, üst makamdakiler yaptıklarınızı görmezden gelir, teşekkür dahi etmezler ve herkesin arkanızdan eleştirdiğini bilirsiniz” demiştir.

“Sabır taşı” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM5, “Türlü sorunlarla uğraştıktan sonra bile sinirlenmemek, her türlü zorluğa göğüs germek, çabalarınız boşa çıksa bile vazgeçmemek, yöneticiliğin gereğidir” demiştir. OM39, “kurum içi ve kurum dışı ilişkileri yönlendiren ve aynı zamanda sıkıntılara göğüs geren, kurum içi ve kurum dışı taarruzları idare eden ve her zaman sabreden bir mevki olduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“Dilenci” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM28, “Ben müdürlüğü dilencilik gibi görüyorum. Biliyorsunuz bakanlık ilköğretime ödenek ayırmıyor. Bu yüzden okuldaki yöneticiler, okulun ihtiyaçlarını gidermek için herkese dil döküyor, el açıyor” demiştir. OM34, “Okulunun bitmeyen ihtiyaçlarını gidermek için okulunun maalesef olmayan ya da az olan kaynaklarını harcamadan esnaftan, öğretmenlerinden, öğrencilerinden para isteyen dilenci konumuna düşürüldüğümüz için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“Ahtapot” metaforunu seçen OM46, bu “metaforu seçme sebebini, “her an birçok alana hakim olmak gereklidir ve tüm ağır yükler, yöneticilerin üzerindedir” sözleriyle açıklamıştır.

“Melek” metaforunu seçen OM19, “bu kadar zorluğa ve strese göğüs gerip üstüne üstlük fedakarlık yapmaya devam etmek melek gibi olduğumuzu gösterir” demiştir.

“Süpermen” metaforunu seçen OM15, bu metaforu seçme sebebini “bu kadar karmaşa içinde sorunlarla boğuşmak, hepsini de çözebilmek süpermenlik değildir de nedir” şeklinde açıklamıştır.

“Köstebek” metaforunu seçen OM36, “Köstebeğe benzettim çünkü yaptığı işler gözle görünmez ama her gün herkesten fazla çalışır” demiştir.



“Tampon bölge” metaforunu seçen OM7, “birden fazla insanı idare edebilmek ve çatışmayı en aza indirmek için çoğu zaman darbeyi kendi üstüne aldığı için. Ayrıca zor bir iş olduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

“Bukalemun” metaforunu seçen OM25, “Günümüzde okul yöneticiliğinin anlamı çok değişti. Artık sadece okuldaki sorunları çözmek yetmiyor. Herkesi memnun etmek gerekiyor. Elinizde ceza verme yetkisi de yok. Çoğu zaman ne yapacağınızı şaşırıp renkten renge giriyorsunuz” demiştir.

“Anne” metaforunu seçen OM29, “Evde baba para getiren, yiyecek-giyecek temin eden kişidir ama anne çocuğun diğer tüm ihtiyaçlarının giderilmesinden sorumludur. Evde asıl yük anneye düşer” demiştir.

Müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için seçtikleri metaforlar “zor ve fedakarlık isteyen bir iş” teması içine yerleştirilen 13 okul müdürünün 10 ayrı metafor seçmesi göz önüne alındığında, okul yöneticiliğinin farklı zorluklarına vurgu yaptıkları söylenebilir.

#### 4.2.3.3. Sorun Çözücü Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.55, okul müdürlerinin müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “sorun çözücü olma” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.55. Sorun Çözücü Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Antivirüs (OM1, OM22)	2	4.34
2. Aspirin (OM12, OM40)	2	4.34
3. Muhtar (OM35)	1	2.17
4. Paratoner (OM32)	1	2.17
5. Tampon bölge (OM18)	1	2.17
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>7</b>	<b>15.21</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>5</b>	<b>16.66</b>

“Sorun çözücü olma” temasında toplam 7 katılımcının seçtiği 5 farklı metafor yer almaktadır.

Müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “antivirüs” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM1, “genelde okul yöneticileri sorun yaşandığı zaman akla gelir. Tabii okul yöneticilerinin görevi de bu sorunları çözmektir. Okulun içinde ve dışında gerçekleşen sorunlar doğrudan yöneticileri ilgilendirmektedir” demiş, OM22, “okuldaki yöneticilerin her zaman gözleri açık olmalıdır. Oluşabilecek tehlikelere yönelik hem önlemler alan hem de sorunları çözen yöneticilerdir” demiştir.

“Aspirin” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM12, “Tuvalet tıkanca da öğrenciler kavga etse de veli öğretmene kızsada bu işlerin hepsini okul yöneticisi halletmek zorundadır. Öğretmen sadece dersinden sorumludur ama yöneticiler okulla ilgili her sorunun çözülmesinden sorumludur” demiştir. OM40, “her taşın altından ben çıkarım da ondan, her şeyin çaresi bendedir de ondan” demiştir.

“Muhtar” metaforunu seçen OM35, “bir muhtar gibi en önemli görevimiz hem halkımızın huzurunu sağlamak hem kağıt işlerini halletmek hem de her türlü eksiği gidermek, sorunları ortadan kaldırmaktır” demiştir.

“Paratoner” metaforunu seçen OM32, “Her ne musibet varsa ilk müdürü bulur. Müdür olmadığı zaman diğer yöneticiler sorunları çözerler. Dışarıdan gelen ve içeride oluşan her sorun müdürün çözmekle yükümlü olduğu görevidir. Bu açıdan müdürlük oluşabilecek sorunları absorbe etmekle görevli olarak yerinde durur” demiştir.

“Tampon bölge” metaforunu seçen OM18, “dışarıdan gelen tehlikelerle ilk karşılaşan ve sinirli velileri yumuşatan, üst makamları idare eden, öğrencileri barıştıran olduğu için” bu metaforu seçtiğini belirtmiştir.

Bu temada yer alan metaforların okul yöneticiliğinin meydana gelen sorunlarla mücadelesini ve sorunları çözmeye öncelikli kişi konumunda olduğunu vurguladığı savunulabilir.

#### 4.2.3.4. Koruyucu Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.56, okul müdürlerinin müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “koruyucu olma” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.56. Koruyucu Olma Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Babacan birisi (OM11, OM13, OM20, OM38)	4	8.68
2. Paratoner (OM14)	1	2.17
3. Şemsiye (OM43)	1	2.17
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>6</b>	<b>13.04</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>3</b>	<b>10.00</b>

“Koruyucu olma” temasında toplam 6 katılımcının seçtiği 3 farklı metafor yer almaktadır.

Müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “babacan birisi” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM11, “Görev yapmış olduğum okulda özürü öğrenciler olduğu için onlara sert davranmamız söz konusu olamaz. Buradaki yönetici, öğrencilerin hem annesi hem de babası olmak durumunda, sabrını her zaman korumak zorundadır” demiştir.

OM11’in cevabı incelendiğinde; sadece kendi çalıştığı okul türünü göz önüne aldığı, okul yöneticiliğini bu açıdan değerlendirdiği söylenebilir.

Müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “babacan birisi” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM11, “Görev yapmış olduğum okulda özürlü öğrenciler olduğu için onlara sert davranmamız söz konusu olamaz. Buradaki yönetici, öğrencilerin hem annesi hem de babası olmak durumunda, sabrını her zaman korumak zorundadır” demiştir.

OM11’in cevabı incelendiğinde; sadece kendi çalıştığı okul türünü göz önüne aldığı, okul yöneticiliğini bu açıdan değerlendirdiği söylenebilir.

“Babacan birisi” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM13, “Bugün okuldaki yönetici önce iyi bir imaja sahip olmalıdır. Herkes “bizim müdürümüz kızmaz onun yanına gidebiliriz” diyebilmelidir. Biz hapisane müdürü değil, 6-14 yaş aralığındaki öğrencilerin müdürüyüz” demiştir. Aynı metaforu seçen OM20, “İsteyen istediği zaman okul yöneticisinin kapısından içeri girebiliyor. Yönetici de onların sorunlarını çözmeye çalışıyor. Bu arada özellikle küçük sınıflardaki öğrencilere şefkatle yaklaşıyor. Günümüzde okul yöneticiliği babacan olmayı gerektiriyor” demiş, OM38, “müdür bir baba şefkati ve sevgisi ile personeline yaklaşmak zorundadır” demiştir.

“Paratoner” metaforunu seçen OM14, “okul yöneticisinin; kurumu tehlikelerden koruma, belirlenen hedeflere sağ-salim ulaştırma görevleri olduğu için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

Bu temada yer alan metaforlardan “şemsiye” metaforunu seçen OM43, “zararlı olabilecek her şey bize çarpar. En büyük zararı önce biz görürüz” diyerek bu metaforu seçme sebebini açıklamıştır.

Bu temaya ait metafor seçen okul müdürlerinin, kendilerinin ve etraflarındaki okul müdürlerinin çevresindekilere şefkatli yaklaşımlarından etkilendikleri söylenebilir.

#### 4.2.3.5. Motivasyon Kaynağı Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.57, okul müdürlerinin müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “motivasyon kaynağı” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.57. Motivasyon Kaynağı Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Amigo (OM2, OM10, OM17)	3	6.52
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>3</b>	<b>6.52</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>1</b>	<b>3.33</b>

“Motivasyon kaynağı temasında toplam 3 katılımcının seçtiği 1 metafor yer almaktadır.

“Amigo” metaforunu seçen okul müdürlerinden OM2, “Özellikle uzun yıllar öğretmenlik yapmış olan arkadaşlarımızın çalışma isteğini ve morallerini artırmak yöneticinin en önemli görevlerindedir. Bu açıdan amigolara benzetebiliriz. Amigoların taraftarı ateşlemesi gibi yöneticide çalışanları çeşitli zamanlarda yüreklendirir” demiş, OM10, “Sene başı toplantılarıyla öğretmenleri konuşmasıyla şevklendiren, motive eden yöneticidir. Zaman zaman yine öğrencileri, öğretmenleri ve velileri bir araya getirerek paydaşları hem bir arada tutar hem de ortak hedefte birleştirir” demiştir. OM17 ise, “öğretmenleri, öğrencileri ve velileri motive etmek için elinden geleni yapar” demiştir.

“Amigo” metaforunu seçen okul müdürleri, okul yöneticiliğinin en önemli görevinin çalışanları ve öğrencileri motive etmek olduğuna vurgu yapmışlardır.

Bu temada yer alan “amigo” metaforunu seçen okul müdürlerinin, okul yöneticiliğinin insan ilişkileri yönünü vurguladıkları söylenebilir. Okul yöneticiliği için bu metaforu uygun bulan okul müdürlerinin, insan ilişkilerinde başarılı olan, çalışanları

destekleyen ve motive eden okul yöneticilerinin başarılı olacağını düşündükleri söylenebilir.

#### 4.2.3.6. Yönlendirilen ve Kullanılan Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.58, okul müdürlerinin müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “yönlendirilen ve kullanılan” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.58. Yönlendirilen ve Kullanılan Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Kukla (OM26, OM33)	2	4.34
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>2</b>	<b>4.34</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>1</b>	<b>3.33</b>

“Yönlendirilen ve kullanılan” temasında toplam 2 katılımcının seçtiği 1 metafor yer almaktadır.

Bu temada yer alan “Kukla” metaforunu seçen OM26, “Tamamen üst makamların kontrolündeyiz. Kendi düşüncemize göre düzenlemeler veya uygulamalar yapamıyoruz. İpler başkalarının elinde” diyerek bu metaforu seçme sebebini açıklamıştır. OM33, “okulunun bitmeyen ihtiyaçlarını gidermek için okulunun maalesef olmayan ya da az olan kaynaklarını harcamadan esnaftan, öğretmenlerinden, öğrencilerinden para isteyen dilenci konumuna düşürüldüğümüz için” bu metaforu uygun bulduğunu belirtmiştir.

Bu temada yer alan “kukla” metaforu ve seçilme sebebi incelendiğinde OM33’ün müdürlük dönemindeki okul yöneticiliğini, kendi erkini ispat edemeyen, kanun ve yönetmeliklerle sürekli sınırlandırılan bir yapı olarak betimlediği söylenebilir.

#### 4.2.3.7. Kolay ve Rahat Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Tablo 4.59, okul müdürlerinin müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlardan oluşturulan “kolay ve rahat bir iş” temasında yer alan metaforları göstermektedir.

Tablo 4.59. Kolay ve Rahat Bir İş Teması Altında Birleştirilen Metaforlar

Metaforlar	Belirtme sıklığı (f)	Yüzde (%)
1. Çoban (OM24)	1	4.34
<b>Toplam katılımcı</b>	<b>1</b>	<b>4.34</b>
<b>Toplam metafor</b>	<b>1</b>	<b>3.33</b>

“Kolay ve rahat bir iş” temasında 1 katılımcının seçtiği 1 metafor yer almaktadır.

Müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “çoban” metaforunu seçen OM24, bu metaforu seçme sebebini, “Birçok okul yöneticisi saldım çayıra Allah kayıra anlayışı ile yöneticilik yaptığı için artık okul yöneticiliği fazla rahat bir iş olmuştur.” sözleriyle açıklamıştır.

Okul yöneticiliği için “çoban” metaforunun seçilmesi, yorucu ve stresli bir iş olmadığı algısının oluştuğu biçiminde yorumlanabilir.

#### 4.2.4. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Seçtikleri Metaforların Değişimi

Tablo 4.60, okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforların değişimini göstermektedir.

Tablo 4.60. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Seçtikleri Metaforların Değişimi

	Öğrencilik		Öğretmenlik		Müdürlük	
	Metafor sayısı	Yüzde (%)	Metafor sayısı	Yüzde (%)	Metafor sayısı	Yüzde (%)
Olumlu	14	31.11	23	52.27	36	78.26
Olumsuz	31	68.89	21	47.73	10	21.74
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Okul müdürlerinin metafor listesinden seçtikleri metaforlar ve metaforu seçme nedenleri incelendiğinde; öğrencilikten, öğretmenliğe ve müdürlüğe geçtikçe okul müdürlerinin okul yöneticiliği algılarının, genel olarak, olumsuzdan olumluya doğru değiştiği gözlenmektedir. Öğrencilik yıllarında okul müdürlerinin %31.11'i okul yöneticiliği hakkında olumlu algılara sahipken, bu oran öğretmenlik yıllarında %52.27'ye, müdürlük yıllarında ise %78.26'ya çıkmıştır.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, öğrencilikten öğretmenliğe ve öğretmenlikten müdürlüğe geçtikçe, okul müdürlerinin okul yöneticiliğine ilişkin seçtikleri metaforların, daha olumlu anlam taşıdıkları söylenebilir.

Elde edilen metaforlar analiz edildiğinde; okul müdürlerinin, öğrencilik yıllarında, genel olarak, okul yöneticiliğini; üstünde hiçbir gücün olamayacağı, çok yüksek ve korkulan bir makam olarak algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Okul müdürlerinin bazıları (OM3, OM6, OM7, OM13, OM22, OM25, OM27, OM44) öğrencilik yıllarında, okul yöneticiliğini herkesin saygı gösterdiği, her türlü sorunu çözebilen, çok üstün bir makam olarak algıladıklarını belirtmişlerdir.



Genel olarak okul müdürlerinin, öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarının olumsuz olmasında; öğrencilik yıllarında okul yöneticiliğiyle ilişkili yaşadıkları çeşitli olumsuz olayların, kendilerinde, olumlu olaylardan daha derin izler bırakmış olması etkili olmuş olabilir.

Okul müdürlerinin bazıları ise (OM6, OM7, OM14, OM22, OM29, OM44) öğrencilik yıllarında okul yöneticiliğini sevgi dolu, öğrencilere yardımcı olan, hayranlık duyulan, şefkatli ve üstün bir makam olarak algıladıklarını belirtmişlerdir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, okul müdürlerinin okul yöneticiliği algılarını, karşılaştıkları okul yöneticilerinin çeşitli yönetsel davranışlarının yönlendirdiği söylenebilir.

Örneğin OM29, öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “yüce makam” metaforunu seçmiştir. Bu metaforu kullanma sebebi için ise “ben öğrenciyken ayda yılda bir görülen, görüşmenizin imkansız olduğu, pop yıldızları gibi halkın arasına karışmayan insanlardı” demiştir.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için, “şart kipi” metaforunu kullanan OM9, bu metaforu kullanma sebebini, “hem öğrenciye hem öğretmenlere; söyledikleri yapılmazsa ceza alacaklarını bildirirdi. Öğretmenlerin de öğrencilerin de sürekli tehdit edildiğini gördüm. Bu yüzden öğrenciler de öğretmenler de sürekli stres altındaydı” cümleleriyle açıklamıştır.

OM25 ise müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “bukalemun” metaforunu kullanmış, bu metaforu kullanma sebebini şu cümlelerle açıklamıştır: “Günümüzde okul yöneticiliğinin anlamı çok değişti. Artık sadece okuldaki sorunları çözmek yetmiyor. Herkesi memnun etmek gerekiyor. Elinizde ceza verme yetkisi de

yok. Öğrenciye veya öğretmene caydırıcı yaptırım uygulayamazsınız. Yukarıdakilerin istekleri de cabası. Bu yüzden herkese göre farklı hareket etmek gerekiyor”.

Bu bulgular incelendiğinde, okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının; öğrencilerin, öğretmenlerin ve diğer okul müdürlerinin okul yöneticiliği algılarını şekillendirdiği söylenebilir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, okul müdürlerinin öğrencilik ve öğretmenlik yıllarında, okul yöneticiliği hakkında, olumlu ve olumsuz algıya sahip olma nedenlerinin farklı olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarının olumlu olmasının nedeni; hayranlık duyma, çok yüksek bir makam olduğunu düşünme, herkesin saygı duyması, şefkatli davranma ve her sorunu çözebileceğini düşünmeleridir. Ancak öğretmenlik yıllarında okul yöneticiliği hakkında olumlu algıya sahip olan okul müdürlerinin belirttikleri nedenler incelendiğinde, okul yöneticiliğinin liderlik, yöneticilik ve koruyuculuk özelliklerine vurgu yaptıkları belirlenmiştir.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı olumsuz olan okul müdürleri, okul yöneticiliği için; “baskıcı, korkutucu, sert, cezalandırıcı” gibi ifadeler kullanırken, öğretmenlik yıllarında okul yöneticiliği için olumsuz algıya sahip olan okul müdürleri, “başkaları tarafından yönlendirilen, fazla yorucu ve stresli, gereksiz bir makam” gibi ifadeler kullanmışlardır.

Müdürlük yıllarına ilişkin bulgular incelendiğinde olumlu ifadelerin öğrencilik ve öğretmenlik dönemlerindeki bulgulara göre (%31.11’den %78.26’ya) önemli miktarda arttığı görülmektedir. Okul yöneticiliği hakkında olumlu algılara sahip olan okul müdürleri; okul yöneticiliğinin liderlik, yönlendiricilik, sorun çözme, fedakarlık ve

birleştiricilik rollerine vurgu yapmıştır. Olumsuz algılara sahip olan okul m¼d¼rleri ise okul y¼neticilięinin zor, yorucu ve stresli olmasına vurgu yapmışlardır.

Okul m¼d¼rlерinin, okul y¼neticilięine ilişkin olarak seçtikleri olumlu metaforların oranının artması ele alındığında, bazı okul m¼d¼rlерinin ¼ęrencilikten ¼ęretmenlięe ve daha sonra m¼d¼rl¼ęe geğtiklerinde, okul y¼neticilięine ilişkin algılarının olumsuzdan olumluya d¼n¼řt¼ę¼ s¼ylenebilir.

¼ęrencilik d¼nemlerindeki okul y¼neticilięi algısını yansıtma üzere “gardiyan” metaforunu seçen OM11, ¼ęretmenlik d¼nemlerindeki algısı için “başbakan” metaforunu seğmiş, m¼d¼rl¼k d¼nemlerindeki okul y¼neticilięi algısı için ise “babacan birisi” metaforunu seğmiştir.

Benzer şekilde, ¼ęrencilik d¼nemlerindeki okul y¼neticilięi algısını yansıtma üzere “bekęi” metaforunu seçen OM10, ¼ęretmenlik d¼nemlerindeki algısı için, “aspirin” metaforunu seğmiş, m¼d¼rl¼k d¼nemlerindeki okul y¼neticilięi algısı için “amigo” metaforunu seğmiştir.

Okul m¼d¼rlерinin ¼ęrencilikten, ¼ęretmenlięe ve m¼d¼rl¼ęe geğiş s¼recinde algılarının değişmesi ve farklı metaforlar seğmelerinde, değişik okul y¼netim biçimleriyle karşılaşmaları, farklı okul y¼neticileri tanınmaları, okul y¼neticilięi ve okul y¼neticileri ile empati kurmaları, kendi meslekleri hakkında olumsuz konuşmak istememeleri etkili olmuş olabilir.

¼ęrencilikten ¼ęretmenlięe geçtikten sonra okul y¼neticilięine y¼nelik algısı değişmeyen okul m¼d¼rleri de vardır. ¼ęrencilik d¼nemlerindeki okul y¼neticilięi algısını yansıtma üzere, “babacan birisi” metaforunu seçen OM22, ¼ęretmenlik d¼nemlerindeki okul y¼neticilięi algısı için “yapıştırıcı” metaforunu seğmiş, m¼d¼rl¼k d¼nemlerindeki okul y¼neticilięi algısı için “antivir¼s” metaforunu seğmiştir.

OM22'nin, öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı olumlu olma özelliğini korumuştur.

OM33'ün okul yöneticiliği algısı öğrencilikten öğretmenliğe ve müdürlüğe geçiş sürecinde değişmemiş, olumsuz olma özelliğini korumuştur. Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere, “fuzuli adam” metaforunu seçen OM33, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “köle” metaforunu seçmiş, müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için “kukla” metaforunu seçmiştir.

Toplam 7 okul müdürünün (OM3, OM7, OM13, OM14, OM15, OM22, OM44), okul yöneticiliği algısının, zaman içinde, olumludan olumsuzla doğru değişmediği; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerinde okul yöneticiliği algılarının olumlu olduğu belirlenmiştir.

Diğer okul müdürlerinin okul yöneticiliği algılarının olumludan olumsuzla doğru değişmesinde; okul müdürlerinin, okul yöneticiliğine ilişkin olumlu algılara sahipken okul yöneticiliğine ilişkin gördükleri olumsuz davranışların, olumlu algılarını değiştirdiği söylenebilir. Ayrıca okul müdürleri okul yöneticiliği için olumlu metafor seçmek için, okul yöneticiliğine ilişkin hiç olumsuz görüşlerinin olmaması gerektiğini düşünmüş olabilirler.

Okul müdürlerinden yalnızca OM33'ün; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısının olumsuzdan olumluya doğru değişmeyerek, öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük yıllarında okul yöneticiliğini olumsuz olarak algıladığı belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarının değişimi, seçilen metaforlardan oluşturulan temalar aracılığıyla incelendiğinde; öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısına ilişkin üretilen

metaforların %31.2'sinin “tek hakim olma” teması içinde yer aldığı, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısına ilişkin seçilen metaforların %9'unun “tek hakim olma” teması içinde yer aldığı, müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısına ilişkin üretilen metaforlardan hiçbirinin “tek hakim olma” temasına uygun olmadığı, bu sebeple müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin olarak “tek hakim olma” temasının oluşturulmadığı görülmüştür.

Ayrıca “ulaşılabilir bir konum” ve “korku unsuru olma” temaları yalnızca öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin seçilen metaforlardan oluşturulduğu belirlenmiştir. Öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısına ilişkin seçilen metaforlardan “ulaşılabilir bir konum” ve “korku unsuru olma” temaları oluşturulmamıştır.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin seçilen metaforlardan oluşturulan “yönlendiricilik ve liderlik” temasında toplam seçilen metaforların %4.44'ü yer almaktayken, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısına ilişkin seçilen metaforların %25.00'i bu tema içinde yer almış, müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısına ilişkin seçilen metaforların ise %30.43'ü bu temanın içinde yer almıştır.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin olarak seçilen metaforlardan oluşturulan “yönlendirilen ve kullanılan” temasında toplam seçilen metaforların %13.63'ü yer almaktayken, müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısına ilişkin seçilen metaforların ise %4.34'ü bu temanın içinde yer almış, öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısına ilişkin seçilen metaforların hiçbirisi bu tema içerisinde yer almadığı için bu tema oluşturulmamıştır.

Okul müdürlerinin; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin olarak seçtikleri metaforlardan oluşturulan temalar arasındaki farklılaşma incelendiğinde, öğrencilik yıllarında okul yöneticiliğini, “sert, korkutucu ve ulaşılamaz” olarak tanımlayan okul müdürlerinin, öğretmenlik ve müdürlük yıllarında bu algılarının yok olduğu görülmektedir. Okul müdürleri öğretmenlik ve müdürlük yıllarında okul yöneticiliğinin “sert, korkutucu, ulaşılamaz” olduğu görüşünde değildirlir.

Benzer şekilde okul müdürlerinin %13.63’ü öğretmenlik yıllarında okul yöneticiliğinin “yönlendirilen ve kullanılan” bir makam olduğunu düşünürken, bu oran müdürlük yıllarında %4.34’e düşmektedir. Elde edilen sonuç incelendiğinde okul müdürlerinin müdür olduktan sonra meslekleri hakkında olumsuz ifadeler kullanmayı tercih etmedikleri söylenebilir.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısına ilişkin elde edilen metaforlardan “yönlendirilen ve kullanılan” temasının oluşturulamamış olmasının sebebi, okul müdürlerinin öğrencilik yıllarında, okul yöneticiliğini en üst makam olarak görmeleri sebep olmuş olabilir.

#### 4.3. OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRENCİLİK, ÖĞRETMENLİK VE MÜDÜRLÜK YILLARINDAKİ OKUL YÖNETİCİLİĞİ ALGILARINI YANSITMAK ÜZERE ÜRETTİKLERİ VE SEÇTİKLERİ METAFORLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Bu bölümde okul müdürlerinin; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere ürettikleri ve seçtikleri metaforlar arasındaki benzerlikler/farklılıklar incelenmiştir.

4.3.1. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Ürettikleri ve Seçtikleri Olumlu ve Olumsuz Metafor Sayıları

Tablo 4.61.'de okul müdürlerinin ürettikleri ve seçtikleri metaforlar olumlu-olumsuz olması açısından ve olumlu-olumsuz metafor sayısının öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerine ilişkin değişimi incelenmiştir.

Tablo 4.61. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Ürettikleri ve Seçtikleri Olumlu ve Olumsuz Metafor Sayıları

	Üretilen Metaforlar				Seçilen Metaforlar		
	Öğr.	Öğrt.	Müd.		Öğr.	Öğrt.	Müd.
	Metafor sayısı	Metafor sayısı	Metafor sayısı		Metafor sayısı	Metafor sayısı	Metafor sayısı
Olumlu	14	23	36	Olumlu	14	23	36
Olumsuz	31	21	10	Olumsuz	31	21	10
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>44</b>	<b>46</b>	<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>44</b>	<b>46</b>

Tablo 4.61'de belirtildiği üzere, okul müdürleri öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere toplam 45 metafor üretmişler, bu metaforların 14'ü olumlu, 31'i ise olumsuz olarak değerlendirilmiştir.

Okul müdürleri öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere 44 metafor üretmişler, bu metaforların 23'ü olumlu, 21'i ise olumsuz olarak değerlendirilmiştir.

Okul müdürleri müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere 46 metafor üretmişler, bu metaforların 36'sı olumlu, 10'u ise olumsuz olarak değerlendirilmiştir.

Okul müdürlerinin seçtikleri metaforlar olumlu/olumsuz olması açısından değerlendirildiğinde; öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtma üzere toplam 45 metafor seçtikleri, bu metaforların 14'ünün olumlu, 31'inin ise olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürleri öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtma üzere 44 metafor seçmişler, bu metaforların 23' olumlu, 21'i ise olumsuz olarak değerlendirilmiştir.

Okul müdürleri müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtma üzere 46 metafor seçmişler, bu metaforların 36'sı olumlu, 10'u ise olumsuz olarak değerlendirilmiştir.

Okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtma üzere ürettikleri ve seçtikleri olumlu ve olumsuz metafor sayıları eşittir.

OM9 ve OM27'nin, öğretmenlik yıllarına ilişkin okul yöneticiliği algısını belirtirken, I. ve II. uygulamada farklı nitelikte cevap verdiği tespit edilmiştir. OM9, I. uygulamada, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliğine ilişkin algısını yansıtma üzere "lunaparkta dönen prenses" metaforunu üretmiş ve bu metafor, metaforu üretme sebebi incelenerek, olumlu olarak yorumlanmıştır. OM9, II. uygulamada, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtma üzere "şart kipi" metaforunu seçmiş, bu metafor, metaforu seçme sebebi incelenerek, olumsuz olarak yorumlanmıştır.

OM27, I. uygulamada, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliğine ilişkin algısını yansıtma üzere "peşin satan esnaf" esnaf metaforunu üretmiş ve bu metafor, metaforu üretme sebebi incelenerek, olumsuz olarak yorumlanmıştır. OM27,



II. uygulamada, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere “organizatör” metaforunu seçmiş ve bu metafor, metaforu seçme sebebi incelenerek, olumlu olarak yorumlanmıştır.

OM9 ve OM27'nin II. uygulamada, I. uygulamadan daha farklı bir cevap vermeleri, okul yöneticiliğine ilişkin hem olumlu hem olumsuz algılarının bulunduğu, I. uygulama esnasında olumlu algılarına uygun bir metafor ürettikleri, II. uygulama esnasında ise olumsuz algılarına uygun olacak şekilde bir metafor seçtikleri şeklinde yorumlanabilir.

OM9 ve OM27 haricinde bütün okul müdürlerinin II. uygulamada, I. uygulamada ürettikleri metaforlara yakın anlamda metaforlar seçmeleri, II. uygulamada I. uygulamaya paralel biçimde sonuçlar elde edildiğini göstermektedir.

#### 4.3.2. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Seçtikleri Metaforların Dağılımı

Tablo 4.62, okul müdürlerinin, öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere listeden seçtikleri metaforların, kaç tanesinin kendi ürettikleri metaforlardan ve kaç tanesinin alanyazından alınarak listeye eklenen metaforlardan oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 4.62. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Seçtikleri Metaforların Dağılımı

	Öğrencilik		Öğretmenlik		Müdürlük	
	Metafor sayısı	Yüzde (%)	Metafor sayısı	Yüzde (%)	Metafor sayısı	Yüzde (%)
Alanyazından	-	-	7	15.90	10	21.73
Üretilen metaforlardan	45	100	37	84.10	36	78.27
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Tablo 4.62. incelendiğinde, öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere hiçbir okul müdürünün alanyazından metafor seçmediği, kendi ürettikleri metaforlar arasından metafor seçtikleri belirlenmiştir. Elde edilen bulgu incelendiğinde, alanyazından metafor listesine aktarılan metaforların, okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmakta yeterince uygun olmadığını düşündükleri sonucu çıkarılabilir.

Elde edilen bulgulara göre; 7 okul müdürü öğretmenlik ve 10 okul müdürü müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtan metaforu alanyazından aktarılan metaforlar arasından seçmiştir. Bu durum, 7 okul müdürünün, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak için metafor seçerken, ürettikleri metaforları seçmediklerini göstermektedir. Aynı şekilde 10 okul müdürü de müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak için metafor seçerken, kendi ürettikleri metaforları seçmemişlerdir.

Okul müdürlerinin, öğrencilik yıllarında sadece kendi ürettikleri metaforlar arasından seçim yaptıkları görülmüştür. Bu durumun oluşmasına alanyazından alınan metaforların okul yöneticiliği algılarını yeterince iyi yansıtmadığını düşünmeleri sebep olmuş olabilir.

Okul müdürlerinin seçtikleri metaforların genellikle kendi ürettikleri metaforlardan oluşması, alanyazından alınarak listeye eklenen metaforlardan farklı nitelikte metaforlar ürettikleri şeklinde yorumlanabilir.

#### 4.3.3. Okul Müdürlerinin; Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere En Fazla Ürettikleri Metaforlar

Tablo 4.63, okul müdürlerinin, öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere en fazla ürettikleri metaforları göstermektedir.

Tablo 4.63. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere En Fazla Ürettikleri Metaforlar

Öğrencilik		Öğretmenlik		Müdürlük	
Metafor	Belirtilme sıklığı (f)	Metafor	Belirtilme sıklığı (f)	Metafor	Belirtilme sıklığı (f)
Komutan	5	Lider	2	Hamal	6
Baba	4	Fuzuli adam	2	Lider	5
Gardiyan	3	Despot birisi	2	Organizatör	2
Kral	3	Organizatör	2	Anne	2

En fazla üretilen metaforlar incelendiğinde, öğrencilik yıllarında okul yöneticiliğinin, genel olarak, “baskıcı ve üstün aynı zamanda koruyucu bir makam” olarak algılandığı ortaya çıkmıştır. Öğretmenlik yıllarında okul yöneticiliğinin genel olarak; “lider, yönlendirici ve baskıcı, bazı okul müdürlerine göre ise gereksiz olarak algılandığı” ve müdürlük yıllarında genel algının, okul yöneticiliğinin “zor ve yorucu,

yönlendirici, düzenleyici ve şefkatli – merhametli, insan ilişkilerinde başarılı” bir makam olarak değiştiği belirlenmiştir.

#### 4.3.4. Okul Müdürlerinin; Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere En Fazla Seçtikleri Metaforlar

Tablo 4.64, okul müdürlerinin, öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere metafor listesinden en fazla seçtikleri ve hiç seçmedikleri metaforları göstermektedir.

Tablo 4.64. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere En Fazla Seçtikleri Metaforlar

<b>Öğrencilik</b>		<b>Öğretmenlik</b>		<b>Müdürlük</b>	
<b>Metafor</b>	<b>Belirtilme sıklığı (f)</b>	<b>Metafor</b>	<b>Belirtilme sıklığı (f)</b>	<b>Metafor</b>	<b>Belirtilme sıklığı (f)</b>
Yüce makam	7	Hamal	4	Organizatör	4
Despot birisi	6	Patron	4	Babacan birisi	4
Gardiyan	6	Köle	3	Orkestra şefi	3
		Orkestra şefi	3		

Okul müdürlerinin en fazla seçtikleri metaforlar incelendiğinde; öğrencilik yıllarında okul yöneticiliğinin, genel olarak, “ulaşılamaz ve baskıcı bir makam” olarak algılandığı ortaya çıkmıştır. Öğretmenlik yıllarında okul yöneticiliğinin genel olarak; “iş yükü fazla olan, lider ve yönlendirici olarak algılandığı” ve müdürlük yıllarında genel algının, okul yöneticiliğinin “yönlendirici, düzenleyici ve şefkatli – merhametli, insan ilişkilerinde başarılı” bir makam olarak değiştiği belirlenmiştir.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, metafor listesinde yer alan 51 metafordan “polis, diktatör, esnaf, 2. sınıf insan” metaforlarının, hiçbir okul müdürü tarafından seçilmediği bulgusuna erişilmiştir. Hiç seçilmeyen metaforlardan “polis, diktatör, esnaf” metaforları I. uygulamada üretilen metaforlardır. “2. sınıf insan” metaforu ise alanyazın taraması sonucu metafor listesine eklenen metaforlardandır. Bu durumda “2. sınıf insan” metaforu hariç alanyazından listeye eklenen tüm metaforların en az bir okul müdürü tarafından seçildiği sonucu çıkarılmaktadır.

#### 4.3.5. Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Ürettikleri ve Seçtikleri Metaforların Karşılaştırılması

Okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere, II. uygulama sırasında, ürettikleri metaforları mı yoksa başka metaforları mı seçtikleri incelenmiştir.

Okul müdürlerinin, öğrencilik yıllarına ilişkin okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere, ürettikleri ve seçtikleri metaforlar karşılaştırıldığında; OM1, OM4, OM5, OM7, OM14, OM18, OM38, OM42'nin ürettikleri metaforu seçtikleri, diğer okul müdürlerinin ürettiklerinden farklı bir metaforu seçtikleri belirlenmiştir.

Bazı okul müdürleri öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin olarak, I. uygulamada ürettikleri metaforlara benzer metaforları seçmişlerdir. OM21 (gardiyan-despot birisi), OM22 (baba-babacan birisi), OM28 (padişah-kral) ürettikleri metaforlara benzer anlam yansıtan metaforlar seçmişlerdir. Diğer okul müdürleri ise okul yöneticiliği algılarına ilişkin metafor seçerken, okul yöneticiliğine farklı açılardan yaklaşmışlardır. Örneğin “otorite” metaforunu üreten OM10, “bekçi”

metaforunu seçmiştir. “Diktatör” metaforunu üreten OM36, “dilenci” metaforunu seçmiştir.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için olumlu metafor üreten bütün okul müdürleri, olumlu metafor seçmişlerdir. Aynı şekilde olumsuz metafor üreten okul müdürleri olumsuz metafor seçmişlerdir.

Okul müdürlerinin öğretmenlik yıllarına ilişkin okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere, ürettikleri ve seçtikleri metaforlar karşılaştırıldığında; OM14, OM16, OM39, OM42, OM44’ün ürettikleri metaforu seçtikleri, diğer okul müdürlerinin ürettiklerinden farklı bir metaforu seçtikleri belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin ürettikleri metaforları seçmemeleri, okul yöneticiliği algılarına farklı bir açıdan yaklaşmış olmaları şeklinde yorumlanabilir.

Bazı okul müdürleri öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin olarak, ürettikleri metaforlara benzer metaforları seçmişlerdir. OM4 (baba – babacan birisi), OM10 (antivirüs - aspirin), OM25 (lider - orkestra şefi) ürettikleri metaforlara benzer anlam yansıtan metaforlar seçmişlerdir. Diğer okul müdürleri ise okul yöneticiliği algılarına ilişkin metafor seçerken, okul yöneticiliğine farklı açılardan yaklaşmışlardır. Örneğin “bukalemun” metaforunu üreten OM1, “hamal” metaforunu seçmiştir. “Kukla” metaforunu üreten OM36, “kral” metaforunu seçmiştir.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için olumlu metafor üreten okul müdürlerinden OM9 hariç bütün okul müdürleri, olumlu metafor seçmişlerdir. Olumsuz metafor üreten bütün okul müdürleri olumsuz metafor seçmişlerdir.

Okul müdürlerinin müdürlük yıllarına ilişkin okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere, ürettikleri ve seçtikleri metaforlar karşılaştırıldığında; OM4 ve

OM8'in ürettikleri metaforu seçtikleri, diğer okul müdürlerinin ürettiklerinden farklı bir metaforu seçtikleri belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin, ürettikleri metaforları seçmemeleri, okul yöneticiliği algılarına farklı bir açıdan yaklaşmış olmaları şeklinde yorumlanabilir.

Bazı okul müdürleri müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına ilişkin olarak, ürettikleri metaforlara benzer metaforları seçmişlerdir. OM30 (lider – kaptan), OM31 (lider – teknik direktör), OM34 (hamal - dilenci), OM43 (paratoner – şemsiye) ürettikleri metaforlara benzer anlam yansıtan metaforlar seçmişlerdir. Diğer okul müdürleri ise okul yöneticiliği algılarına ilişkin metafor seçerken, okul yöneticiliğine farklı açılardan yaklaşmışlardır. Örneğin “bukalemun” metaforunu üreten OM1, “hamal” metaforunu seçmiştir. “Kukla” metaforunu üreten OM36, “kral” metaforunu seçmiştir.

Müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için olumlu metafor üreten bütün okul müdürleri olumlu metafor seçmişlerdir. Aynı şekilde olumsuz metafor üreten okul müdürleri olumsuz metafor seçmişlerdir.

Okul yöneticiliği algısının öğrencilikten müdürlüğe geçiş sürecinde daha olumlu, insan ilişkilerinde daha başarılı ve takım çalışmasına daha fazla önem veren bir yapı olarak algılanmasında, zaman içinde değişen “okul yöneticiliği” anlayışının da etkili olduğu savunulabilir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir.

### 5.1. SONUÇLAR

Aşağıda, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

#### 5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın birinci alt problemi, okul müdürlerinin; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere ürettikleri metaforları belirlemeyi amaçlamıştır.

1. Okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere ürettikleri metaforlar incelendiğinde; üretilen metaforların büyük çoğunluğunun okul yöneticiliğini; sert, otoriter, baskıcı, korkutucu ve ulaşılamaz olarak yansıttığı belirlenmiştir. Az sayıda okul müdürü öğrencilik dönemindeki okul yöneticiliğini “yönlendirici ve lider” olarak algıladığını belirtmiştir.

2. Okul müdürlerinin, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere üretmiş oldukları metaforlar incelendiğinde; en fazla metaforun, okul yöneticiliğini, yönlendiricilik ve liderlik ile gereksiz bir makam olarak belirten metaforlardan oluştuğu görülmüştür.

3. Okul müdürlerinin, müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere üretmiş oldukları metaforlar incelendiğinde, çoğunlukla okul yöneticiliğinin; lider, koruyucu ve sorun çözücü olduğunu belirten metaforların üretildiği belirlenmiştir.



4. Okul müdürlerinin, öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere üretmiş oldukları metaforlardan oluşturulan temalar incelendiğinde; en fazla metaforun; “sertlik ve baskıcılık” temasında yer aldığı belirlenmiştir. En az metafor ise “zor ve riskli bir iş, koruyuculuk ve güven vericilik, gereksiz bir makam” temalarında yer almıştır.

5. Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere üretmiş oldukları metaforlardan oluşturulan temalar incelendiğinde; en fazla metaforun; “yönlendiricilik ve liderlik” temasında yer aldığı belirlenmiştir. En az metafor ise “kendi anlayışına göre okulu yönetme, eleştirilen, koruyuculuk ve güven vericilik” temalarında yer almıştır.

6. Müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere üretmiş oldukları metaforlardan oluşturulan temalar incelendiğinde; en fazla metaforun; “yönlendiricilik ve liderlik” temasında yer aldığı belirlenmiştir. En az metafor ise “en üst düzeyde sorumlu olma ve çok yönlü bir iş” temalarında yer almıştır.

### 5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın ikinci alt problemi, okul müdürlerinin; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere metafor listesinden seçtikleri metaforları belirlemeyi amaçlamıştır.

1. Okul müdürlerinin öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere metafor listesinden seçtikleri metaforlar incelendiğinde, en çok seçilen metaforların, “yüce makam, despot birisi ve gardiyan” metaforları olduğu belirlenmiştir.

2. Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlar incelendiğinde, en çok seçilen metaforların, “hamal, patron, köle ve orkestra şefi” olduğu belirlenmiştir.

3. Okul müdürlerinin, müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçtikleri metaforlar incelendiğinde, en çok seçilen metaforların, “organizatör, babacan birisi ve orkestra şefi” olduğu belirlenmiştir.

4. “Polis, diktatör, esnaf ve 2. sınıf insan” metaforlarını, hiçbir okul müdürü; öğrencilik, öğretmenlik veya müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısını yansıtmak üzere metafor listesinden seçmemiştir.

5. Okul müdürlerinin, öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçmiş oldukları metaforlardan oluşturulan temalar incelendiğinde; en fazla metaforun; “tek hakim olma” temasında yer aldığı belirlenmiştir. En az metafor ise “gereksiz bir makam, koruyuculuk ve güven vericilik ile zor ve riskli bir iş” temalarında yer almıştır.

6. Okul müdürlerinin öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçmiş oldukları metaforlardan oluşturulan temalar incelendiğinde; en fazla metaforun; “yönlendiricilik ve liderlik” temasında yer aldığı belirlenmiştir. En az metafor ise “kolay ve rahat bir iş” temasında yer almıştır.

7. Müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere seçmiş oldukları metaforlardan oluşturulan temalar incelendiğinde; en fazla metaforun; “yönlendiricilik ve liderlik” temasında yer aldığı belirlenmiştir. En az metafor ise “kolay ve rahat bir iş” temasında yer almıştır.

### 5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi, okul müdürlerinin, ürettikleri ve seçtikleri metaforların, değişik dönemlere göre (öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük) benzerlik/farklılığını belirlemeyi amaçlamıştır.

1. Okul müdürlerinin, öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük yıllarına ilişkin okul yöneticiliği algıları, bu yıllardaki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere üretmiş ve seçmiş oldukları metaforlar incelendiğinde; öğrencilikten, öğretmenliğe ve müdürlüğe geçtikçe, okul yöneticiliğinin daha olumlu olarak algılandığı belirlenmiştir.

2. Okul müdürlerinin, öğrencilikten öğretmenliğe ve müdürlüğe geçtikçe, okul yöneticiliğine ilişkin olumlu ve olumsuz algılarını belirtmek üzere ürettikleri ve seçtikleri metaforların farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı olumlu olan okul müdürleri, “bilge, tren, tek adam, babacan birisi” metaforlarını üretmiş ve seçmişken, öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı olumlu olan okul yöneticileri, algılarını yansıtmak üzere, “baba, aspirin, pilot, yapıştırıcı, kral” ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı olumlu olan okul yöneticileri algılarını yansıtmak üzere, “süpermen, antivirüs, amigo, orkestra şefi, organizatör, melek, paratoner” metaforlarını üretmiş ve seçmişlerdir.

Benzer şekilde, öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı olumsuz olan okul müdürleri, “gardiyen, despot birisi, yüce makam” metaforlarını üretmiş ve seçmişken; öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı olumsuz olan okul yöneticileri, algılarını yansıtmak üzere, “hamal, köle, patron, kukla, bukalemun” ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı olumsuz olan okul yöneticileri

algılarını yansıtmak üzere, “dilenci, sabır taşı, şemsiye, ahtapot” metaforlarını üretmiş ve seçmişlerdir.

#### 5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi, okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere ürettikleri ve metafor listesinden seçtikleri metaforların benzerlik/farklılığını belirlemeyi amaçlamıştır.

1. Okul müdürleri II. uygulamada öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere metafor seçerken, genellikle I. uygulamada kendilerinin ürettikleri metaforları tercih etmemişlerdir. Okul müdürleri, çoğunlukla, öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere diğer okul müdürlerinin ürettiği veya alanyazından listeye eklenen metaforları seçmişlerdir. Bazı okul müdürleri II. uygulamada; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere I. uygulamada kendi ürettiklerine benzer anlam ifade eden metaforlar seçmişlerdir. Bazı okul müdürleri ise II. uygulamada öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarına farklı açılardan yaklaşmışlar, I. uygulamada belirttiklerinden farklı anlam ifade eden metaforlar seçmişlerdir.

2. Öğrencilik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için olumlu metafor üreten bütün okul müdürleri, olumlu metafor seçmişlerdir. Aynı şekilde olumsuz metafor üreten okul müdürleri olumsuz metafor seçmişlerdir.

Öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için olumlu metafor üreten okul müdürlerinden bir okul müdürü hariç bütün okul müdürleri, olumlu metafor

seçmişlerdir. Olumsuz metafor üreten bütün okul müdürleri olumsuz metafor seçmişlerdir.

Müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algısı için olumlu metafor üreten bütün okul müdürleri olumlu metafor seçmişler ve olumsuz metafor üreten bütün okul müdürleri olumsuz metafor seçmişlerdir.

## 5.2. ÖNERİLER

1. Okul müdürlerinin, öğrencilikten öğretmenliğe ve müdürlüğe geçiş sürecinde, okul yöneticiliği algılarının, olumsuzdan olumluya doğru değişmesinin nedenleri araştırılabilir.

2. Okul müdürlerinin, okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere, metafor listesinden birden fazla metafor seçmelerinin istendiği araştırmalar yapılabilir.

3. Okul yöneticilerinin öğrencilik ve öğretmenlik dönemlerindeki okul yöneticiliğine ilişkin algıları ile bu mesleği tercih etmeleri arasındaki ilişki araştırılarak, okul yöneticisi olma sebepleri ortaya çıkarılabilir.

4. Okul müdürlerinin, öğrencilikten öğretmenliğe ve müdürlüğe geçiş sürecinde, okul yöneticiliği algılarının değişme durumu, farklı örneklem gruplarında araştırılabilir.

5. Öğrenci ve öğretmenlerin okul müdürlerinin, okul yöneticiliği algılarını şekillendirmedeki rolü araştırılabilir.

6. Velilerin, okul yardımcı personelinin ve okulla ilişkisi bulunan diğer kamu kurum ve kuruluşlarının çalışanlarının okul yöneticiliğine ilişkin metaforik algıları belirlenerek, bu algıların sebepleri araştırılabilir.

7. Öğretmenlerin öğrencilik ve öğretmenlik dönemlerindeki, öğretmenliğe ilişkin metaforik algıları araştırılabilir.

## KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Açıkalın A. (1997). *Okul Yöneticiliği: Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle*, Ankara: PEGEM.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*, İzmir: Kayılmaz.
- Arslan, M, M. & Bayrakçı, M. (2006). Metaforik Düşünme ve Öğrenme Yaklaşımının Eğitim-Öğretim Açısından İncelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 171,100-108.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu.
- Aydoğdu, E. (2008). *İlköğretim Okullarındaki Öğrenci ve Öğretmenlerin Sahip Oldukları Okul Algıları ile İdeal Okul Algılarının Metaforlar (Mecazlar) Yardımıyla Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Bair, D. D. (1990). High School Student Perceptions of Principal's Leadership and its Effect on Student Achievement. (Unpublished Master Thesis). The University of Akron, Ohio, United States of America.  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=744330211&sid=20&Fmt=2&clientId=46623&RQT=309&VName=PQD> erişim tarihi: 13.05.2009
- Baker, P. J. (1991). Metaphors of Mindful Engagement and a Vision of Better Schools. *Educational Leadership*, 48 (7), 32-35.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Yavuz.
- Balcı, A. (1999). *Okulun Metaforik İmajı: Seçilmiş Dört Okuldan; Öğrencilerin, Öğretmenlerin ve Velilerin Okul Algıları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. İstanbul: Avcıol.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Bedir, Ş. (1997). *Yönetici ve Öğretmen Gözüyle: Eğitimde Verimlilik Nasıl Sağlanır?*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Binbaşoğlu, C. (1983). *Eğitim Yöneticiliği*. Ankara: Binbaşoğlu.
- Blase J. & Blase J. (1999). Principals' Instructional Leadership and Teacher Development: Teachers' Perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35, 349-378.
- Botha, E. (2009). Why Metaphors Matters in Education. *South African Journal of Education*, 29, 431-444.
- Browne-Ferrigno, T. (2003). Becoming a Principal: Role Conception, Initial Socialization, Role-Identity Transformation, Purposeful Engagement. *Educational Administration Quarterly*, 39, 468-503.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Bursalıoğlu, Z. (1995). Bilgi Toplumunun Doğuşu ve Yönetimi. *Eğitim Yönetimi*. 1, 43-46.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Okul Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: PEGEM.
- Çalık, T. (1997). Etkili Eğitim Yöneticisi. *Millî Eğitim Dergisi*, 135, 55-58.
- Çelikten, M. (2004). Bir Okul Müdürünün Günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.

- Çelikten, M. (2006). Eğitim Sisteminde Kullanılan Kültür ve Öğretmen Metaforları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 269–283.
- Cerbin W. (1982). A Study of Young Children's Comprehension Metaphorical Languages. [http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?nfpb=true&&ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ED259330&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=ED259330](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?nfpb=true&&ERICExtSearch_SearchValue_0=ED259330&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED259330) erişim tarihi: 27.10.2010.
- Cerit, Y. (2008). Öğrenci, Öğretmen ve Yöneticilerin Müdür Kavramı ile İlgili Metaforlara İlişkin Görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(147), 3-13.
- Çetin, M. & Evcim, U. (2009). Örgütsel Kültürün Algılanmasında Metaforların Rolü. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 28, 185-220.
- Denshire, S. (2002). Metaphors We Live By: Ways of Imagining Practice. *Qualitative Research Journal*, 2-2, 28-46.
- Dinçer, M. (1997) *Eğitim Yönetimine Giriş Ders Notları* İzmir: Ege Üniversitesi.
- Dönmez, Ö. (2008). *Türk Eğitim Sisteminde Kullanılan Yönetici Metaforları. (Kayseri İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Döş, İ. (2010). Aday Öğretmenlerin Müfettişlik Kavramına İlişkin Metaforik Algıları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9 (3), 607-629.
- Durukan, H. (2003) Yönetimde İnsan İlişkileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 11, 277-284.
- Erdoğan, İ, (2000). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.



- Erginer, A. (2009). The Metaphors about the European Education Systems used by the University Students in Turkey. II. International Congress of European Turks (ICET), Antwerp, Belgium.
- Erginer, E. ve Erginer, A. (2009). The Metaphors about the Turkish Education Systems used by the University Students in Turkey. II. International Congress of European Turks (ICET), Antwerp, Belgium.
- Eryavuz A. (2006). *Çocuklukta Algılanan Ebeveyn Kabul veya Reddinin Yetişkinlik Dönemi Yakın İlişkileri Üzerindeki Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eşgi, N. & Çevik V. (2010). Images of the Internet Concept Generated by Primary School Students through Their Paintings. *Contemporary Educational Technology*. 1(3), 221-232.
- Fretzin, L. (2001). *Metaphors in Teaching*,  
<http://lrs.ed.uiuc.edu/students/fretzin/EPL11q5Metaphors.htm>  
erişim tarihi: 25.10.2010
- Gentilucci L. J. & Muto C. C. (2007). Principals' Influence on Academic Achievement: The Student Perspective. *NASSP Bulletin*. 91; 219-236.
- Ginzburg, O. (2009). *The Effect of Context on Metaphor Comprehension in Children with Learning Disabilities*. (Unpublished Master Thesis). William Paterson University of New Jersey / Department of Communication Disorders, New Jersey, United States of America.
- Güçlü, N. (1995). Yönetim ve Liderlik. *Millî Eğitim Dergisi*, 128, 25-29.
- Güçlü, N. (1997). Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi. *Millî Eğitim Dergisi*, 134, 50-55.

- Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi*. Konya: Eğitim.
- Hellsten, I. (2002). *The Politics of Metaphor*. Unpublished Doctoral Thesis. University of Tampere Department of Journalism and Mass Communication, Tampere.
- Inbar, D. E. (1996). The Free Educational Prison: Metaphors and Images. *Educational Research*, 38, 77-92.
- İlgar, L. (1996) *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Karademir, H. (2008). İlköğretim Okullarında Okul Müdürlerine Ait İletişimin Öğrenciler Tarafından Algı Düzeyleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, K. (1991). Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Ankara: Bilim.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici Yetiştirme Sorunu. *Millî Eğitim Dergisi*, 150.  
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/kayikci.htm> erişim tarihi: 12.09.2010
- Koohang, A. & Harman, K. (2005). Open Source: A Metaphor for E-Learning. *Informing Science Journal*, 8, 75-86.
- Köse, M. F. (2008). *Yönetici Adayı Öğretmenlerin Yöneticiliğe Bakış Açıları ve Yöneticiliği Tercih Nedenleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Küçükali, R. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algı ve Beklentileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (2003). *Metaphors We Live by*. London: The University of Chicago Press.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (2005). *Metaforlar Hayat, Anlam ve Dil*. (Çev: Demir, G. Y.). İstanbul: Paradigma.

- Levine, M. P. (2005). Metaphors and Images of Classrooms. *Kappa Delta Pi Record* Summer, 172-175.
- Linn G. B., Sherman R. & Gill P. B. (2007). Making Meaning of Educational Leadership: The Principalship in Metaphor. *NASSP Bulletin* 91(2), 161-171.
- Lum, B. J. (1997). Student Mentality: Intentionalist Perspectives about the Principal. *Journal of Educational Administration*, 35, 210-235.
- Ocak, G. & Gündüz, M. (2006). Eğitim Fakültesini Yeni Kazanan Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Giriş Dersini Almadan Önce ve Aldıktan Sonra Öğretmenlik Mesleği Hakkındaki Metaforlarının Karşılaştırılması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 293-311.
- Oğuz, A. (2009). Öğretmen Adaylarına Göre Ortaöğretim Öğretmenlerini Temsil Eden Metaforlar. *Milli Eğitim Dergisi*, 182, 36-57.
- Ormell, C. (1996). Eight Metaphors of Education. *Educational Research*. 38, 67-75.
- Ottati, V., Rhoads, S. & Graesser, C. A. (1999) The Effect of Metaphor on Processing in a Persuasion Task: a Motivational Resonance Model. *Journal of Personality and Social Psychology*. 77, 688-697.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir. T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.
- Özmen, F & Batmaz, C. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri-Hizmet Yılı ve Görev Türü Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri. *Gaziosmanpaşa Sosyal Bilimler Enstitüsü Araştırmaları Dergisi*, 102-120.
- Palmquist, R. A. (2001). Cognitive Style and Users, Metaphors for the Web: an Exploratory Study. *Journal of Academic Librarianship*. 1-27.

- Perry C. & Cooper M. (2001). Metaphors are Good Mirrors: Reflecting on Change for Teacher Educators. *Reflective Practice*. 2, 41-52.
- Püsküllüoğlu, A. (2004). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Arkadaş.
- Saban, A. (2004). Giriş Düzeyindeki Sınıf Öğretmeni Adaylarının “Öğretmen” Kavramına İlişkin İleri Sürdükleri Metaforlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 2, (2), 131-155.
- Saban, A. (2008). Okula İlişkin Metaforlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 55, 459-496.
- Saban, A. (2009). Öğretmen Adaylarının Öğrenci Kavramına İlişkin Sahip Oldukları Zihinsel İmgeler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 7, 2, 281-326.
- Salman, Y. (2003). Dilin Düşevreni: Eğretileme. *Kitaplık*, 65, 53-54.
- Sekban, M. (2004). *Yönetim Bilimlerinde Yeni Yaklaşımlar*. STK Yönetimi Konferans Yazıları, No: 6. İstanbul Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi.
- Sungur, N. (1992). *Yaratıcı Düşünce*. İstanbul: Özgür.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar*. Ankara: Pegema.
- Taber, T. D. (2007). Using Metaphors to Teach Organization Theory. *Journal of Management Education*. 31-4, 541-554.
- Taymaz, H. (1995). *Okul yönetimi*. Ankara: SAYPA.
- TDK, (1998). *Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu Yayınları: 549. Ankara: Türk Tarih Kurumu.
- Terry, L. D. (2009). Public Administration and the Theater Metaphor: The Public Administrator as Villain, Hero, and Innocent Victim. *Public Administration Review*. 57-1, 53-61.

- Töremen, F. & Kolay Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*: 160.  
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/toremen-kolay.htm>  
erişim tarihi: 12.07.2010
- Töremen, F. & Döş, İ. (2009). İlköğretim Öğretmenlerinin Müfettişlik Kavramına İlişkin Metaforik Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*. 9-4, 1973-2012.
- Trail, K. (2000). Taking the Lead: The Role of the Principal in School Reform. *Csrd Connections*, (1) 4, 1-5.
- Trnavcevic, A. & Vaupot, S. R. (2009). Exploring Aspiring Principals' Perceptions of Principalship (A Slovenian Case Study). *Educational Management Administration & Leadership*.  
*DOI: 10.1177/1741143208099331. SAGE Publications.*
- Tuncay, N. & Özçınar, Z. (2009). Distance Education Students "Metaphors". *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1, 2883–2888.
- Usdan, M., B. Mccloud & M. Podmostko (2000). Leadership for Student Learning.  
<http://www.iel.org/programs/21st/reports/principal.pdf> erişim tarihi: 01.12.2010.
- Yavuz, M. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılanma Düzeyleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yavuz, M. (2009). Okul Müdürlerinin Yönetimle İlgili Görüş ve Uygulamalarının Yönetim Kuramları Bakımından Değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*. 7-18, 121-155.

Yıldırım A. ve Şimşek H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*.  
Ankara: Seçkin.

Yılmaz, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8, 117-131.

Zimmerman S. & Deckert-Pelton M. (2003). Evaluating the Evaluators: Teachers' Perceptions of the Principal's Role in Professional Evaluation. *Nassp Bulletin*, 87-636.

Milli Eğitim Bakanlığı. Tebliğler Dergisi. (2000). 2508, 63. 87-233.

[http://www.sj.k12.tr/eski\\_sj/html/tebligler\\_dergisi/2508.pdf](http://www.sj.k12.tr/eski_sj/html/tebligler_dergisi/2508.pdf)

erişim tarihi: 12.11.2010.

Milli Eğitim Bakanlığı. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, 18. Milli Eğitim Şûrası Kararları. (2010).

[http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/duyurular/ekler/S%C3%BBra\\_kararlar%C4%B1](http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/duyurular/ekler/S%C3%BBra_kararlar%C4%B1)

[n\\_tamam%C4%B1.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/duyurular/ekler/S%C3%BBra_kararlar%C4%B1_n_tamam%C4%B1.pdf) erişim tarihi: 13.11.2010

Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun.

<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html> erişim tarihi: 14.11.2010

## EKLER

Ek-1: I. Uygulama Veri Toplama Aracı

Ek-2: II. Uygulama Veri Toplama Aracı ve Metafor Listesi

Ek-3: Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Ürettikleri ve Seçtikleri Metaforlar

Ek-4: Araştırma İzni

Ek-1: I. Uygulama Veri Toplama Aracı

## I. UYGULAMA VERİ TOPLAMA ARACI

Okul Müdürlerinin; Okul Yöneticiliğine İlişkin Metaforik Algıları:

Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük

Tarih: ..../..../2010

Başlama Saati:.....

Bitiş Saati:.....

### GİRİŞ

Merhaba, adım Onur KOÇAK. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim.

Okul müdürlerinin, öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliği algılarını belirlemeyi amaçlayan bir araştırma yapmaktayım. Görüşme yönteminin kullanılacağı araştırmada iki ayrı uygulama yapılacaktır. Araştırmanın I. uygulamasında, sizden; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük yıllarınızdaki okul yöneticiliği algınızı yansıtacak birer metafor üretmeniz ve neden bu metaforu uygun bulduğunuzu açıklamanız istenecektir. Metaforların okul müdürünü değil, “okul yöneticiliği” kavramını yansıtmaları beklenmektedir. Araştırma sonuçlarının ilgili alanyazına, okul yöneticisi yetiştirme politikalarına, insan kaynakları yönetimi ve etkili okul yönetimi araştırmalarına katkı sağlayacağını düşünmekteyim.

Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşmede konuşulanları yalnızca benim ve danışman hocamın bileceğini belirtmek isterim. Başka hiçkimse konuşulanları hiçbir şekilde duymayacak ve okumayacaktır. Araştırma raporunda isimleriniz kesinlikle yer almayacaktır.



Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı? Görüşmemizin yaklaşık 30 dakika süreceğini tahmin ediyorum.

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi adına sizden soruları dürüst ve gerçekçi bir şekilde cevaplamanızı rica ederim. Göstereceğiniz ilgi ve anlayış için şimdiden teşekkür ederim.

### KİMLİK BİLGİLERİ

Cinsiyetiniz:	Erkek ( ) Kadın ( )
Yaşınız:	25-30 ( ) 31-35( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46-50 ( ) 50 ve üstü ( )
Eğitim Düzeyiniz:	Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Diğer ( ).....
Branşınız:	
Görevli olduğunuz okul düzeyi/türü:	İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) .....
Mesleki kıdeminiz:	1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 ( ) 21 Yıl ve üstü ( )
Yöneticilik kıdeminiz:	1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 ( ) 21 Yıl ve üstü ( )

1. Öğrencilik yıllarınızda, “Okul Yöneticiliği” algınızı yansıtabilecek bir kavram bulmanız istense bu kavram ne olurdu?

Sonda: Bulacağınız kavram herhangi bir terim, canlı, nesne, film-hikâye–masal-roman kahramanı veya meslek dalı vb. olabilir.

Neden:

2. Öğretmenlik yaptığınız yıllarda, “Okul Yöneticiliği” algınızı yansıtacak bir kavram bulmanız istense bu kavram ne olurdu?

Sonda: Bulacağınız kavram herhangi bir terim, canlı, nesne, film-hikâye–masal-roman kahramanı veya meslek dalı vb. olabilir.

Neden:

3. Şu an (müdürken), “Okul Yöneticiliği” algınızı yansıtacak bir kavram bulmanız istense bu kavram ne olur?

Sonda: Bulacağınız kavram herhangi bir terim, canlı, nesne, film-hikâye–masal-roman kahramanı veya meslek dalı vb. olabilir.

Neden:

Ek-2: II. Uygulama Veri Toplama Aracı

## II. UYGULAMA VERİ TOPLAMA ARACI

Okul Müdürlerinin; Okul Yöneticiliğine İlişkin Metaforik Algıları:

Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük

Tarih: .... / .... / 2010

Başlama Saati: .....

Bitiş Saati: .....

### GİRİŞ

Merhaba, adım Onur KOÇAK. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim.

Okul müdürlerinin, öğrenciyken, öğretmenken ve müdürken okul yöneticiliğine ilişkin metaforik algılarını belirlemeyi amaçlayan bir araştırma yapmaktayım. Bu araştırma kapsamında, daha önce yaptığımız görüşmede; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerinizdeki okul yöneticiliği algınızı belirtmeniz ve bu dönemlerdeki okul yöneticiliği algınızı yansıtan bir metafor üretmeniz istenmişti. Yapacağımız bu II. görüşmede; size bir metafor listesi verilecektir. Listede okul yöneticiliği algısını yansıtabileceği düşünülen 51 metafor yer almaktadır. Bu listede yer alan metaforlar, araştırma kapsamında yapılan I. uygulamada, okul müdürlerinin okul yöneticiliği algılarını yansıtmak üzere ürettikleri metaforlar ile alanyazın taraması sonucu elde edilen metaforlardan, listeye girmeye uygun olduğu düşünülenlerdir.

Araştırmanın II. uygulamasında, sizden; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük yıllarınızdaki okul yöneticiliği algınızı yansıtmak üzere birer metafor seçmeniz ve neden bu metaforu seçtiğinizi belirtmeniz istenecektir.

Metaforların okul müdürünü değil, “okul yöneticiliği” kavramını yansıtmaları beklenmektedir. Araştırma sonuçlarının ilgili alanyazına, okul yöneticisi yetiştirme

politikalarına, insan kaynakları yönetimi ve etkili okul yönetimi araştırmalarına katkı sağlayacağını düşünmekteyim.

Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşmede konuşulanları yalnızca benim ve danışman hocamın bileceğini belirtmek isterim. Başka hiç kimse konuşulanları hiçbir şekilde duymayacak ve okumayacaklardır. Araştırma raporunda isimleriniz kesinlikle yer almayacaktır.

Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı? Görüşmemizin yaklaşık 20 dakika süreceğini tahmin ediyorum.

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi adına sizden soruları dürüst ve gerçekçi bir şekilde cevaplamanızı rica ederim. Göstereceğiniz ilgi ve anlayış için şimdiden teşekkür ederim.

1. Öğrencilik yıllarınızda, “Okul Yöneticiliğini” yansıtacak bir kavram bulmanız istense bu kavram listede yer alanlardan hangisi olurdu?

Neden bu kavramı seçtiniz?:

2. Öğretmenlik yaptığınız yıllarda, “Okul Yöneticiliğini” yansıtacak bir kavram bulmanız istense bu kavram listede yer alanlardan hangisi olurdu?

Neden bu kavramı seçtiniz?:

3. Şu anda, “Okul Yöneticiliğini” yansıtacak bir kavram bulmanız istense bu kavram listede yer alanlardan hangisi olur?

Neden bu kavramı seçtiniz?:

## OKUL YÖNETİCİLİĞİNE İLİŞKİN METAFORİK ALGILAR

1. Bilge	11. Antivirüs	21. Orkestra şefi	31. Dilenci	41. Tek adam
2. Baba	12. Paratoner	22. Organizatör	32. Köle	42. Padişah
3. Anne	13. Aspirin	23. Lokomotif	33. Kukla	43. Diktatör
4. Gölge	14. Yapıştırıcı	24. İşçi çavuşu	34. Hamal	44. Despot
5. Süpermen	15. Şemsiye	25. Çoban	35. Sabır taşı	45. Gardiyan
6. Ahtapot	16. Kebap iş	26. Patron	36. Bukalemun	46. Komutan
7. Melek	17. Başbakan	27. Tren	37. Esnaf	47. Muhtar
8. Babacan	18. Köstebek	28. Amir	38. Bekçi	48. Polis
9. Amigo	19. Tampon bölge	29. Pilot	39. Fuzuli adam	49. Kral
10. Kaptan	20. Yüce makam	30. Teknik Direktör	40. 2. sınıf insan	50. Şart kipi
51. Başkasının şemsiyesi altında yağmurdan korunmak				

Ek-3: Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Ürettikleri ve Seçtikleri Metaforlar

Okul Müdürlerinin Ürettikleri Metaforlar				Okul Müdürlerinin Seçtikleri Metaforlar			
No	Öğr.	Öğrt.	Müd.	No	Öğr.	Öğrt.	Müd.
OM1	Despot birisi	Bukalemun	Lider	OM1	Despot birisi	Hamal	Antivirüs
OM2	Baba	Lokomotif	Lokomotif	OM2	Despot birisi	Patron	Amigo
OM3	İşçi Çavuşu	Aile reisi	Patron	OM3	Bilge	Şemsiye	Organizatör
OM4	Gardiyan	Baba	Orkestra şefi	OM4	Gardiyan	Babacan birisi	Orkestra şefi
OM5	Despot birisi	İşçi çavuşu	Lider	OM5	Despot birisi	Hamal	Sabır taşı
OM6	Ebeveyn	Kukla	Amir	OM6	Tek adam	Kral	Organizatör
OM7	Baba	Başbakan	Anne	OM7	Baba	Tek adam	Tampon bölge
OM8	Kral	Okul bekçisi	Hamal	OM8	Despot birisi	Baba	Hamal
OM9	Komutan	Lunaparkta dönen prenses	Baba	OM9	Yüce makam	Şart kipi	Organizatör
OM10	Otorite	Antivirüs	Organizatör	OM10	Bekçi	Aspirin	Amigo
OM11	Aslan	Lider	Lider	OM11	Gardiyan	Başbakan	Babacan birisi
OM12	Komutan	Başkasının şemsiyesi altında yağmurdan korunmak	Tampon bölge	OM12	Kral	Köle	Aspirin
OM13	Aslan	Aile babası	Komutan	OM13	Tek adam	Antivirüs	Babacan birisi
OM14	Tren	Orkestra şefi	Ahtapot	OM14	Tren	Orkestra şefi	Paratoner
OM15	Koro şefi	Atamayla gelmiş muhtar	Muhtar	OM15	Bilge	Şemsiye	Süpermen

Ek-3: Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Ürettikleri ve Seçtikleri Metaforlar (Devam)

OM16	---	İşçi çavuşu	Bir takım oyununda önemli bir oyuncu	OM16	---	İşçilerin çavuşu	Teknik direktör
OM17	Otorite	Patron	Filmin baş kahramanı	OM17	Komutan	Pilot	Amigo
OM18	Yüce makam	Fuzuli adam	İşçi çavuşu	OM18	Yüce makam	Bukalemun	Tampon bölge
OM19	Kasap	---	Anne ve baba	OM19	İşçi çavuşu	---	Melek
OM20	Emniyet genel müdürü	Devlet memuru	Buğday başağını hastalıktan koruyan ilaç	OM20	Yüce makam	Tek adam	Babacan birisi
OM21	Gardiyan	Kukla	Gölge	OM21	Despot birisi	Köle	Yapıştırıcı
OM22	Baba	Tek adam	Bir elin sesi var iki elin sesi var	OM22	Babacan birisi	Yapıştırıcı	Antivirüs
OM23	İşyeri sahibi	Her şeyi bildiğini zanneden bir kişi	Sadık bir ortak	OM23	Kral	Hamal	Pilot
OM24	Yıldız	Labirent	Kirpi	OM24	Kral	Komutan	Çoban
OM25	Okulun sahibi	Lider	Hamal	OM25	Baba	Orkestra şefi	Bukalemun
OM26	Kral	---	Dilenci	OM26	Gardiyan	---	Kukla
OM27	Kral	Peşin satan esnaf	Dert babası	OM27	Yüce makam	Organizatör	Hamal
OM28	Padişah	Organizatör	Terzi	OM28	Kral	Lokomotif	Dilenci
OM29	Baba	Futbol teknik direktörü	Köstebek	OM29	Yüce makam	Kral	Anne
OM30	Komutan	Esnaf	Lider	OM30	Despot birisi	Aspirin	Kaptan

Ek-3: Okul Müdürlerinin Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliği Algılarını Yansıtmak Üzere Ürettikleri ve Seçtikleri Metaforlar (Devam)

OM31	Komutan	Despot birisi	Lider	OM31	Gardiyan	Bekçi	Teknik direktör
OM32	Pilot	Gölge	Anne	OM32	Padişah	Başkasının şemsiyesi altında yağmurdan korunmak	Paratoner
OM33	Çoban	Politikacı	Hamal	OM33	Fuzuli adam	Köle	Kukla
OM34	Küçük bir ülkenin başbakanı	İmam	Hamal	OM34	Yüce makam	Amir	Dilenci
OM35	Patron	Kaptan	Hamal	OM35	Komutan	Gölge	Sabır taşı
OM36	Diktatör	Yardımsaver	Babacan birisi	OM36	Dilenci	Patron	Köstebek
OM37	Yüzme hocası	Bekçi	Ahtapot	OM37	Tek adam	Patron	Orkestra şefi
OM38	Gardiyan	Malzeme tedarik memuru	Organizatör	OM38	Gardiyan	Orkestra şefi	Babacan birisi
OM39	Vali	Muhtar	Çoban	OM39	Baba	Muhtar	Muhtar
OM40	Sosyete	Fuzuli adam	Muhtar	OM40	Yüce makam	Kukla	Aspirin
OM41	Kebap iş	Dert küpü	Aspirin	OM41	Padişah	Hamal	Çoban
OM42	Komutan	Despot birisi	Ortak vizyon oluşturmak	OM42	Komutan	Despot birisi	Organizatör
OM43	Ahtapot	Amatör lig teknik direktörü	Paratoner	OM43	Başbakan	Kebap iş	Şemsiye
OM44	Yönetici	Kral	Polis	OM44	Bilge	Kral	Lokomotif
OM45	Gaddar	Gardiyan	Pilot	OM45	Bekçi	Patron	Orkestra şefi
OM46	Hapishane müdürü	Organizatör	Hamal	OM46	Kral	Aspirin	Ahtapot



## Ek-4: Araştırma İzni

T.C  
TURHAL KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.4.60.02-020/ 3463  
Konu :Uygulama İzni.

13./05/2010

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
TOKAT

İlgi : 06/05/2010 tarih ve B.30.2.GOÜ.0.70.00.00/1752-2434 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Onur KOÇAK'ın "**Okul Müdürlerinin, Okul Yöneticiliğine İlişkin; Metaforik Algular; Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük**" konulu anket çalışmasının, İlçemiz İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarında 2009-2010 Eğitim-Öğretim yılı bahar döneminde görev yapan okul müdürlerine uygulanmasında sakınca görülmemektedir.

Arz ederim.

Mehmet ÜNLÜ  
Kaymakam



Adres : İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Hükümet Konağı  
Zemin Kat /TURHAL  
Ayrıntılı bilgi için irtibat :CEMAL KAYHAN  
Tel : (0356) 2753928  
Faks : (0356) 2752576

DANISMA  
444 0 632  
H A T T I  
bilimedestek.meb.gov.tr

EGITIME  
%100  
DESTEK



EGITIMDE REFORM  
Daha aydınlık  
gelecek!

haydikilerokulu.org

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Onur KOÇAK

Doğum Yeri: Merkez/NİĞDE

Doğum Yılı: 1984

### EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Ortaokul ve Lise: Niğde Anadolu Lisesi (1995-2002)

Lisans: Niğde Üniversitesi Eğitim Fakültesi Türkçe Öğretmenliği (2002-2006)

Yabancı Dil: İngilizce

### MESLEKİ BİLGİLER

2006-2009: Üçgöl İlköğretim Okulu, Tokat-Almus

2009- ... : Şehit Erdal Akkaya İlköğretim Okulu, Tokat- Turhal