

Uzaktan Eğitim Sürecinde Okul Müdürlerinin Liderlik Becerilerine Yönelik Öğretmenlerin Metaforik Algılarının İncelenmesi

Investigation of Teachers' Metaphoric Perceptions on Leadership Skills of School Principals in the Process of Distance Education

Ümit DOĞAN¹, Mahire ASLAN²

¹Sorumlu Yazar, Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye, doganumit18@hotmail.com,
(<https://orcid.org/0000-0002-8144-9744>)

²Doktor Öğretim Üyesi, Eğitim Fakültesi, İnönü Üniversitesi, Türkiye,
mahire.alsan@inonu.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0002-8032-7331>)

Geliş Tarihi: 09.09.2021

Kabul Tarihi: 19.11.2022

ÖZ

Uzaktan eğitim sürecinde okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin öğretmenlerin sahip oldukları algıların metaforlar aracılığı ile belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik (olgubilim) olarak desenlemiştir. Araştırma 2020-2021 eğitim öğretim yılı, Sakarya ili Karapürçek ilçesinde görev yapan öğretmenler arasından gönüllülük esasına göre amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenen 71 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarını ortaya çıkarmak için "Okul müdürümüzün uzaktan eğitim sürecindeki liderlik becerisigibidir. Çünkü" cümlesini tamamlamaları istenmiştir. Araştırma ile elde edilen verilerin analizinde "içerik analizi" tekniğinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerce üretilen metaforlar benzerliklerine göre kategorileştirildiğinde 5 farklı kategori elde edilmiştir. Bu kategoriler "Hizmetkâr Olma Becerisi", "Birleştirici Unsurlar Olma Becerisi", "Bilgi ve Yetenek Sahibi Olma Becerisi", "Vizyon Sahibi Olma Becerisi" ve "Model Olma Becerisi" şeklinde olup; öğretmenler en çok "Hizmetkâr Olma Becerisi" kategorisinde en az ise "Model Olma Becerisi" kategorisinde metafor üretmişlerdir. Çıkan sonuçlara göre de yapılan çıkarımlar ve tartışmalar makale sonunda paylaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan eğitim, okul müdürü, eğitim, liderlik.

ABSTRACT

This study, which was carried out to determine the perceptions of teachers about the leadership skills of school principals in the distance education process through metaphors, was designed as a phenomenological (phenomenological) qualitative research method. The research was carried out with 71 teachers who were determined by the purposeful sampling method on a voluntary basis among the teachers working in the Karapürçek district of Sakarya province in the 2020-2021 academic year. In order to reveal the perceptions of the teachers participating in the research in line with the aims of the research, "The leadership skill of our school principal in the distance education process is like Because" were asked to complete the sentence. The "content analysis" technique was used in the analysis of the data obtained through the research. When the metaphors produced by the teachers were categorized according to their similarities, 5 different categories were obtained. These categories are "Skill to Be a Servant", "Skill to Be a Unifying Element", "Skill to Have Knowledge and Talent", "Skill to Have Vision" and "Skill to Be a Model"; Teachers produced metaphors mostly in the category of "Skill to be a Servant" and the least in the category of "Skill to Be a Model". Inferences and discussions made according to the results are shared at the end of the article.

Keywords: Distance education, school principal, education, leadership.

GİRİŞ

Bilim ve teknolojiye meydana gelen gelişmeler ile birlikte insanoğlunun bilgiye ulaşma ihtiyacı artmıştır. Bu artış eğitimde daha önceki dönemlere göre daha üstün teknolojilerin kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu zorunlulukla birlikte hayat boyu öğrenmenin gereği olarak eğitimdeki gelişimlerden herkesin eşit bir biçimde faydalanabilmesi için öğrenmenin sınırlarını yıkan uzaktan eğitime ilgi de artmıştır. Uzaktan eğitimi, İşman (2008) öğrenen ve eğiticinin farklı yerlerde olmasına rağmen iletişim ve bilgi teknolojileri aracılığı ile gerçekleştirilen eğitim biçimi olarak tanımlarken, Gökçe (2008) ise bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanmak suretiyle zaman ve mekândan bağımsız olarak gerçekleştirilen, etkileşimli ve ekonomik bir eğitim modeli olarak tanımlamıştır. Uzaktan eğitimin; bireysel ihtiyaçlara göre daha kolay güncellenebilir olması, öğrenen merkezli olması, daha geniş kitlelere eğitim hizmetinin götürülebilmesi ve farklı mekânlardaki uzmanlardan yararlanılabilmesi bakımından geleneksel yöntemlere göre daha avantajlı yönleri olduğu görülmektedir (Cavanaugh, 2001; Mupinga, 2005). Uzaktan eğitimin avantajları 2019 yılında dünya genelinde ortaya çıkan Covid-19 pandemisi ile daha iyi anlaşılmıştır. Covid-19 pandemisiyle ortaya çıkan krize karşın yüz yüze eğitime göre yapılanmış eğitim kurumlarından eğitim programlarını web tabanlı eğitim sistemine hızlıca uyarlayabilenler ivedilikle çalışmalara başlamış ve uzaktan eğitime sorunsuz biçimde geçiş yapmışlardır (Gewin, 2020; Lau, Yang ve Dasgupta, 2020).

Pandemi, coğrafi bir sınırlama olmaksızın belirli bir zaman periyodunda bir kıta ve/veya tüm dünyaya yayılıp etkisini gösteren salgın hastalıklara verilen genel isimdir (TDK, 2021). Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), bir salgının pandemi olması için üç kriter aramaktadır. Bunlar; insandan insana kolayca ve sürekli bulaşması, etkenin yeni ortaya çıkan bir virüs olması ve mutasyona uğrayabilen bir ajan olmasıdır. DSÖ'nün pandemi ilan etme gerekçesi ise insandan insana çok hızlı ve kolayca bulaşarak tüm ülkeler için tehdit oluşturmasıdır (Bauch, Lloyd-Smith, Coffee ve Galvani, 2005). Aralık 2019'da dünya genelinde Covid-19 pandemisi ortaya çıkmış ve Mart 2020'de DSÖ tarafından küresel pandemi ilan edilmiştir (WHO, 2020). Bu ilan ile birlikte dünya genelinde ülkelere bir dizi önlemler alınmıştır. Koronavirüsün insandan insan çok hızlı bir biçimde geçip yayılması nedeniyle maske, sosyal mesafe ve temizlik gibi kurullarla pandemi kontrol altına alınmaya çalışılmış ve bu bağlamda dünya üzerinde 191 ülkede her düzeyden eğitim kurumları kapatılmıştır. UNESCO (2020a) verilerine göre okulların kapatılması ile birlikte tüm dünyada 1,6 milyar öğrencinin eğitimi sekteye uğramıştır. Türkiye de tüm dünya gibi bu durumdan etkilenmiş, yaklaşık 16,5 milyonu ilköğretim öğrencisi olmak üzere 25 milyondan fazla öğrencinin eğitimi sekteye uğramıştır (UNESCO, 2020b). Türkiye'de okulların kapanması ile birlikte eğitimde devamlılığı sağlamak için acil uzaktan eğitim süreçleri işletilmiş, Milli Eğitim Bakanlığınca Eğitimde Bilişim Ağı (EBA) işlevsel hale getirilmiş, öğretmenlerce EBA platformu üzerinden canlı ders verme imkânı sağlanmış, televizyon üzerinde ilköğretim, orta ve lise öğrencilerine yönelik ulusal yayın yapan üç kanal açılmış, güvenli çevrim içi platformlarla anlaşmalar sağlanarak süreç yönetilmeye çalışılmıştır. Bu pandemi sürecinde Milli Eğitim Bakanlığı'na ait politikaların öğretmenlere, velilere, eğitimin tüm paydaşlarına iletilmesi ve uygulanmasında kilit rolü kuşkusuz okul müdürleri üstlenmiştir. Başaran (2000) okul müdürünü; değişme ve gereksinimlerle başa çıkmak için okulu yeniden yapılandıracak olan kişi yani okulun liderli olarak tanımlarken, Bursalıoğlu (2000) ise lideri, grubun tecrübelerinden faydalanmak suretiyle bu tecrübeler aracılığı ile grubun gücünden yararlanan kişi olarak tanımlamıştır. Bu manada okul müdürlerinin uzaktan eğitim sürecini değerlendirip düzenleyen itici bir güç pozisyonunda olduğu aşikardır.

Covid-19 pandemisi sürecinde, eğitimin tüm paydaşları tarafından okul müdürlerinin kendilerinden beklenen görev ve davranışları ne düzeyde gerçekleştirdikleri yakından gözlemlenerek anlamlandırılmıştır. Bu anlamlandırmaları ifade etmenin çeşitli yolları mevcuttur. Metaforlar, ifade etme biçimlerinden birisidir. Metaforlar en güçlü zihinsel araçlardan olup, olayların oluş ve işleyişleri hakkında düşüncelerimizi yapılandırır (Saban, 2004). Metaforlara eğitimin her alanında başvurulmaktadır (Arslan ve Bayrakçı, 2006). Alanyazında öğretmen

kavramı (Aydın ve Pehlivan, 2010; Pektaş ve Kıldan, 2009; Yılmaz, Göçen ve Yılmaz, 2003), okul ve yönetici kavramı (Aydoğdu, 2008; Cerit, 2006; Silman ve Şimşek, 2006), program geliştirme (Semerci, 2007) kavramları ile metafor araştırmalar mevcut olup pandemi sürecinde alanyazına kazandırılan araştırmalar incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik becerilerine yönelik herhangi bir metafor çalışmasına rastlanmamıştır.

Eğitim örgütlerinin önemli paydaşı olan öğretmenlerin, uzaktan eğitim sürecinde okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi önemli görülmektedir. Yapılan alan yazın taramasında, uzaktan eğitim sürecine ilişkin farklı örgütsel algıların incelendiği çalışmalar olduğu görülmüş ancak okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin algıyı inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum, çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Bu manada gerçekleştirilen bu araştırma ile öğretmenlerin uzaktan eğitim sürecinde okul müdürlerinin görev ve davranışları ne düzeyde gerçekleştirdiklerini yakından gözlemleyerek anlamlandırdıkları ve okul müdürlerinin liderlik becerilerine yükledikleri anlamlar ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul müdürünün uzaktan eğitim sürecindeki liderlik becerilerine yönelik öğretmenlerin sahip oldukları metaforlar nelerdir?
2. Öğretmenlerin sahip oldukları metaforlar ortak özellikleri bakımından hangi kavramsal kategoriler altında toplanabilir?

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik (olgubilim) olarak desenlemiştir. Olgubilim deseninin amaçları ile derinlemesine betimleme, aktörlerin bakış açılarını anlama (Yıldırım ve Şimşek, 2011) bu araştırmanın amaçları ile uyumlu olduğu için bu desen tercih edilmiştir. Olgubilim deseni farkında olduğumuz fakat detaylı anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanırken bir olgu ile ilgili kişilerin deneyimlerini daha anlaşılır hale çekmektedir (Creswell, 2007).

2.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu araştırma 2020-2021 eğitim öğretim yılı, Sakarya ili Karapürçek ilçesinde görev yapan öğretmenler arasından gönüllülük esasına göre amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenen 71 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubuna ait bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler.

Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	30	42.25
	Erkek	41	57.75
Görev Yaptığı Kurum	Temel Eğitim (Anaokulu-İlkokul-Ortaokul)	50	70.42
	Ortaöğretim	21	29.58

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 30’u kadın (%42.25), 41’i ise erkek (%57.75) öğretmendir. Çalışmada yer alan öğretmenlerden 50’si (% 70.42) temel eğitim okullarında, 21’i (%29.58) ise ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktadır.

2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın amaçları doğrultusunda araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarını ortaya çıkarmak için “Okul müdürümüzün uzaktan eğitim sürecindeki liderlik becerisi..... gibidir. Çünkü” cümlesini tamamlamaları istenmiştir. Bu doğrultuda öğretmenlere bu cümlenin yazılı olduğu bir form verilerek, metafor hakkında bilgi verilmiş ve kendi düşüncelerine

göre uzaktan eğitim sürecinde okul müdürlerinin liderlik becerilerini başka bir kavrama benzetmeleri, sonrasında ‘‘çünkü’’ kavramı ile benzetmenin nedenini mantıklı bir biçimde açıklamasının yapılması istenmiştir.

Araştırma ile elde edilen verilerin analizinde ‘‘içerik analizi’’ tekniğinden yararlanılmıştır. Bu tekniğin temel amacı toplanmış olan verileri açıklayabilecek kavramlara ve kavramlar arasındaki ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizi sayesinde veriler derinlemesine incelenirken, kolaylıkla temalara ulaşılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu çerçevede araştırmaya katılan öğretmenlerce geliştirilmiş olan metaforlar alanyazında olduğu gibi 5 aşamada (adlandırma ve eleme, derleme, kategori geliştirme, geçerlik ve güvenilirliğin sağlanması ve frekansların hesaplanması) analiz edilmiştir (Bektaş ve Karadağ, 2013). Adlandırma aşamasında araştırmaya katılan öğretmenlerce oluşturulan metafor geçici bir liste haline getirilmiş ve tüm metaforların belirgin olarak geliştirilip geliştirilmediği kontrol edilmiştir. Tema adlandırılmasında alanyazındaki güncel olarak araştırılan liderlik becerileri ve liderlik kuramları ile ilgili benzer çalışmalar dikkate alınmıştır. Eleme aşamasında üretilmiş olan metaforların, araştırmanın konusu, kaynağı ile ilişkili olup olmadığı incelenmiştir. Öğretmenlerce üretilen tüm metaforların araştırma konusuna uygun, kavramın açıklanmasına katkı sunan metaforlar olduğu tespit edilmiştir. Kategori geliştirme aşamasında öğretmenlerce üretilen metaforların kavramın hangi niteliklerini düşünerek oluşturulduğu incelenmiş ve benzer temaları içeren metaforlar aynı kategoriye dâhil edilmiştir. Bu aşamada kategorilerin nasıl oluşturulduğunun aydınlatılması bakımından öğretmenlerin oluşturduğu metaforlardan en ilgi çekici olanlara doğrudan yer verilmiştir. Alıntılarda öğretmenlerin gerçek isimleri yerine ‘‘Ö-1’’ şeklinde kod isimleri kullanılmıştır.

Geçerlik ve güvenilirliği sağlama aşamasında, araştırmanın iç güvenilirliğini sağlamak adına öğretmenlerce üretilen metaforların bulunduğu kategorileri temsil edip etmediklerini onaylamak amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Saban (2008) nitel araştırmalarda araştırmacı ve uzman arasındaki uyumun %90 ve üzeri olmasının arzu edilen bir durum olduğunu belirtmektedir. Yapılan bu araştırmanın güvenilirliği Miles ve Huberman’ın formülü (Güvenirlik= Görüş birliği/Görüş birliği+Görüş ayrılığı x 100) ile hesaplanmış ve %94 olarak bulunmuştur.

BULGULAR

Uzaktan eğitim sürecinde okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin öğretmenlerin sahip oldukları algıların metaforlar aracılığı ile belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada öğretmenlerce geliştirilen metaforlar öncelikli olarak benzer olma durumlarına göre kategorileştirilmiştir. Ayrıca bu kategoriler öğretmenlerin cinsiyetleri ve çalıştıkları kurum türüne göre karşılaştırılarak tablolar halinde verilmiştir.

3.1. Uzaktan Eğitim Sürecinde Okul Müdürünün Liderlik Becerisine İlişkin Öğretmenler Tarafından Oluşturulan Metaforlar

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde öğretmenlerce geçerli 71 farklı çeşit metafor üretilmiş olup üretilen metaforlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Uzaktan Eğitim Sürecinde Okul Müdürünün Liderlik Becerisine İlişkin Öğretmenler Tarafından Oluşturulan Metaforlar.

Sıra	Metafor	f	%	Sıra	Metafor	f	%	Sıra	Metafor	f	%
1	Zimba	1	1.41	25	Garson	1	1.41	49	Gece	1	1.41
2	Hard Disk	1	1.41	26	Yemek	1	1.41	50	Yağmur	1	1.41
					Menüsü						
3	Lokomotif	1	1.41	27	Sıva	1	1.41	51	Maymuncuk	1	1.41
4	Hücre	1	1.41	28	Tutkal	1	1.41	52	Jokey	1	1.41
	Çekirdeği										

5	Dalgakıran	1	1.41	29	Çimento	1	1.41	53	Dübel	1	1.41
6	Can Simidi	1	1.41	30	Gemici Düğümü	1	1.41	54	Müneccim	1	1.41
7	Işık Kulesi	1	1.41	31	Çapa	1	1.41	55	Kahve Falı	1	1.41
8	112 Acil Servis	1	1.41	32	Bayrak	1	1.41	56	Havuz	1	1.41
9	Akyıldız	1	1.41	33	Çanak Anten	1	1.41	57	Çoban	1	1.41
10	Lambadan Çıkan Cin	1	1.41	34	Projeksiyon	1	1.41	58	Dürbün	1	1.41
11	Toprak	1	1.41	35	Uzay Mekiği Rampası	1	1.41	59	Bakıcı	1	1.41
12	Bahçıvan	1	1.41	36	Baba	1	1.41	60	Usta	1	1.41
13	Mühendis	1	1.41	37	Anne	1	1.41	61	Teleskop	1	1.41
14	Balığın başı	1	1.41	38	Bülbül	1	1.41	62	Tuz	1	1.41
15	Gübre	1	1.41	39	Kütüphane	1	1.41	63	Yol	1	1.41
16	Çığ	1	1.41	40	Telefon Hakkı	1	1.41	64	Sis Farı	1	1.41
17	Bozuk Para	1	1.41	41	Pusula	1	1.41	65	Kaldıraç	1	1.41
18	Süzgeç	1	1.41	42	Amigo	1	1.41	66	Düdüklü Tencere	1	1.41
19	Zincir	1	1.41	43	Mercek	1	1.41	67	Ansiklopedi	1	1.41
20	Ozon Tabakası	1	1.41	44	Çay Kaşığı	1	1.41	68	Toka	1	1.41
21	DNA	1	1.41	45	Klavye	1	1.41	69	Dikiş Makinesi	1	1.41
22	Zeka Küpü	1	1.41	46	Traktör	1	1.41	70	Kamera	1	1.41
23	Düğme	1	1.41	47	Ambulans	1	1.41	71	Santral	1	1.41
24	Fermuar	1	1.41	48	Okul	1	1.41		TOPLAM	71	100

3.2. Uzaktan Eğitim Sürecinde Okul Müdürünün Liderlik Becerisine İlişkin Öğretmenler Tarafından Oluşturulan Metaforların Benzetme Durumlarına Göre Kategorileri

Tablo 3. Uzaktan Eğitim Sürecinde Okul Müdürünün Liderlik Becerisine İlişkin Öğretmenler Tarafından Oluşturulan Metaforların Kategorileri.

Kategoriler	Metaforlar	Metafor Sayısı	f	%
Hizmetkâr Olma Becerisi	Lokomotif(1), 112 Acil Servis(1), Lambadan Çıkan Cin(1), Toprak(1), Gübre(1), Bozuk Para(1), Süzgeç(1), Ozon Tabakası(1), Garson(1), Yemek Menüsü(1), Uzay Mekiği Rampası(1), Traktör(1), Ambulans(1), Gece(1), Yağmur(1), Jokey(1), Bakıcı(1), Yol(1), Kaldıraç(1), Düdüklü Tencere(1), Santral(1)	21	21	29.58
Birleştirici Unsur Olma Becerisi	Zimba(1), Düğme(1), Fermuar(1), Sıva(1), Tutkal(1), Çimento(1), Gemici Düğümü(1), Çapa(1), Bayrak(1), Çay Kaşığı(1), Klavye(1), Dübel(1), Çoban(1), Toka(1), Dikiş Makinesi(1), Zincir(1)	16	16	22.54
Bilgi ve Yetenek Sahibi Olma Becerisi	Hücre Çekirdeği(1), Dalgakıran(1), Can Simidi(1), Işık Kulesi(1), Bahçıvan(1), Mühendis(1), Çığ(1), DNA(1), Zekâ Küpü(1), Kütüphane(1), Telefon Hakkı (1), Maymuncuk(1), Havuz(1), Ansiklopedi(1), Hard Disk(1)	15	15	21.13

Vizyon Sahibi Olma Becerisi	Akyıldız(1), Çanak Anten(1), Projeksiyon(1), Pusula(1), Mercek(1), Münecim(1), Kahve Falı(1), Teleskop(1), Sis Farı(1), Kamera(1), Dürbün(1)	11	11	15.49
Model Olma Becerisi	Balığın başı(1), Anne(1), Bülbül(1), Amigo(1), Okul(1), Uсталık(1), Tuz(1), Baba(1)	8	8	11.27
Toplam		71	71	100

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerce üretilen metaforlar benzerliklerine göre kategorileştirildiğinde 5 farklı kategori elde edilmiştir. Bu kategoriler ‘‘Hizmetkâr Olma Becerisi’’, ‘‘Birleştirici Unsur Olma Becerisi’’, ‘‘Bilgi ve Yetenek Sahibi Olma Becerisi’’, ‘‘Vizyon Sahibi Olma Becerisi’’ ve ‘‘Model Olma Becerisi’’ şeklinde olup öğretmenler en çok ‘‘Hizmetkâr Olma Becerisi’’ kategorisinde en az ise ‘‘Model Olma Becerisi’’ kategorisinde metafor üretmişlerdir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Cinsiyetleri Bakımından Uzaktan Eğitim Sürecinde Okul Müdürünün Liderlik Becerisine İlişkin Oluşturdukları Metaforların Kategorilerinin Karşılaştırılması.

Kategori	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Hizmetkâr Olma Becerisi	5	7.04	16	22.54	21	29.58
Birleştirici Unsur Olma Becerisi	12	16.90	4	5.64	16	22.54
Bilgi ve Yetenek Sahibi Olma Becerisi	7	9.86	8	11.27	15	21.13
Vizyon Sahibi Olma Becerisi	3	4.23	8	11.26	11	15.49
Model Olma Becerisi	3	4.23	5	7.04	8	11.27
Toplam	30	42.25	41	57.75	71	100

Tablo 4 incelendiğinde, kadın öğretmenler en çok ‘‘ Birleştirici Unsur Olma Becerisi’’ kategorisini temsil eden metafor imgeleri üretirken en az ise ‘‘Model Olma Becerisi’’ ve ‘‘Vizyon Sahibi Olma Becerisi’’ kategorilerini temsil eden metafor imgeleri üretmişlerdir. Erkek öğretmenler ise en çok ‘‘Hizmetkâr Olma Becerisi’’ kategorisini temsil eden metafor imgeleri üretirken en az ise ‘‘Birleştirici Unsur Olma Becerisi’’ kategorisini temsil eden metafor imgeleri üretmişlerdir.

Tablo 5. Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurum Türü Bakımından Uzaktan Eğitim Sürecinde Okul Müdürünün Liderlik Becerisine İlişkin Oluşturdukları Metaforların Kategorilerinin Karşılaştırılması.

Kategori	Temel Eğitim		Ortaöğretim		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Hizmetkâr Olma Becerisi	10	14.08	11	15.05	21	29.58
Birleştirici Unsur Olma Becerisi	2	2.82	14	19.72	16	22.54
Bilgi ve Yetenek Sahibi Olma Becerisi	10	14.08	5	7.04	15	21.13
Vizyon Sahibi Olma Becerisi	2	2.82	9	12.67	11	15.49
Model Olma Becerisi	1	1.41	7	9.86	8	11.27
Toplam	50	70.42	21	29.58	71	100

Tablo 5 incelendiğinde, temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler en çok ‘‘Bilgi ve Yetenek Sahibi Olma Becerisi’’ (%14.08) ve ‘‘Hizmetkar Olma Becerisi’’ (%14.08)

kategorilerini temsil eden metafor imgelerini üretmişlerdir. Temel Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler en az “Model Olma Becerisi” (%1.41) kategorisini temsil eden metafor imgelerini üretmiştir. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler en çok “Birleştirici Unsur Olma Becerisi” (%19.72) kategorisini temsil eden metafor imgelerini üretmiştir. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler en az “Bilgi ve Yetenek Sahibi Olma Becerisi” (%7.04) kategorisini temsil eden metafor imgelerini üretmiştir.

Öğretmenlerce üretilen metaforlar benzerliklerine göre kategorileştirildiğinde 5 farklı kategori elde edilmiş olup oluşturulan kategoriler aşağıda açıklanmıştır.

3.3. Hizmetkâr Olma Becerisi

Bu kategoride öğretmenler, uzaktan eğitim sürecinde okul müdürlerinin liderlik becerilerini hizmetkâr olma unsuru ile ilişkilendirerek metaforlar üretmişlerdir. Bu metaforlar ve frekansları; Lokomotif (1), 112 Acil Servis (1), Lambadan Çıkan Cin (1), Toprak (1), Gübre (1), Bozuk Para (1), Süzgeç (1), Ozon Tabakası (1), Garson (1), Yemek Menüsü (1), Uzay Mekiği Rampası (1), Traktör (1), Ambulans (1), Gece (1), Yağmur (1), Jokey (1), Bakıcı (1), Yol (1), Kaldıraç (1), Düdüklü Tencere (1), Santral (1) şeklindedir. Hizmetkâr olma becerisi ile ilgili olarak öğretmenler tarafından yapılan tanımlamalara dair örnekler aşağıda yer almaktadır.

“Okul müdürümüzün uzaktan eğitim sürecindeki liderlik becerisi lambadan çıkan cin gibidir. Çünkü okul müdürümüz bu süreçte bizlerin isteklerini yapmaya çalışandır.” (Ö-7)

“Okul müdürümüzün uzaktan eğitim sürecindeki liderlik becerisi toprak gibidir. Çünkü nasıl ki toprak bizlere hizmet ediyor ve her türlü yiyeceği sunuyorsa, okul müdürümüz de salgın sürecinde eğitimin kalitesi için aralıksız bizlere hizmet sundu.” (Ö-10)

“Okul müdürümüzün uzaktan eğitim sürecindeki liderlik becerisi uzay mekiği rampası gibidir. Çünkü uzay mekiğinin uzaya çıkması rampaya bağlıdır. Aksi takdirde çıkamaz. Ama rampa uzay mekiğine hizmet etmektedir. Okul müdürümüz de istenilen eğitimsel hedeflere ulaşmak için sürekli hizmet etti.” (Ö-45)

3.4. Birleştirici Unsur Olma Becerisi

Bu kategoride öğretmenler, uzaktan eğitim sürecinde okul müdürlerinin liderlik becerilerini birleştirici bir unsur ile ilişkilendirerek metaforlar üretmişlerdir. Bu metaforlar ve frekansları; Zimba (1), Düğme (1), Fermuar (1), Sıva (1), Tutkal (1), Çimento (1), Gemici Düğümü (1), Çapa (1), Bayrak (1), Çay Kaşığı (1), Klavye (1), Dübel (1), Çoban (1), Toka (1), Dikiş Makinesi (1), Zincir (1) şeklindedir. Birleştirici unsur olma becerisi ile ilgili olarak öğretmenler tarafından yapılan tanımlamalara dair örnekler aşağıda yer almaktadır.

“Okul müdürümüzün uzaktan eğitim sürecindeki liderlik becerisi fermuar gibidir. Çünkü okul müdürümüz tüm çalışanların uzaktan eğitimin istenilen şekilde gerçekleşmesi için çok çabaladı. (Ö-33)

“Okul müdürümüzün uzaktan eğitim sürecindeki liderlik becerisi çay kaşığı gibidir. Çünkü çay ile şekeri ancak çay kaşığı ile birleştirebiliriz. Bakanlığımızın politikaları ile öğretmenlerin isteklerini okul müdürümüzün eşleştirmesi sayesinde bu uzaktan eğitim sürecinde yol alabildik.” (Ö-61)

“Okul müdürümüzün uzaktan eğitim sürecindeki liderlik becerisi gemici düğümü gibidir. Çünkü gemici düğümü nasıl ki zor açılırsa okul müdürümüz sayesinde uzaktan eğitim sürecini dağılmadan, sistemli şekilde yürütebildik.” (Ö-70)

3.5. Bilgi ve Yetenek Sahibi Olma Becerisi

Bu kategoride öğretmenler, uzaktan eğitim sürecinde okul müdürlerinin liderlik becerilerini bilgi ve yetenek sahibi bir unsur ile ilişkilendirerek metaforlar üretmişlerdir. Bu metaforlar ve frekansları; Hücre Çekirdeği (1), Dalgakıran (1), Can Simidi (1), Işık Kulesi(1), Bahçıvan (1), Mühendis (1), Çığ (1), DNA (1), Zekâ Küpü (1), Kütüphane (1), Telefon Hakkı (1), Maymuncuk (1), Havuz (1), Ansiklopedi (1), Hard Disk (1) şeklindedir. Bilgi ve yetenek sahibi olma becerisi ile ilgili olarak öğretmenler tarafından yapılan tanımlamalara dair örnekler aşağıda yer almaktadır.

“Okul müdürümüzün uzaktan eğitim sürecindeki liderlik becerisi kim 500 milyar ister yarışmasındaki telefon hakkı gibidir. Çünkü süreç hakkında her şeyi bileceğini düşünür ve ona güvenirsin.” (Ö-5)

“Okul müdürümüzün uzaktan eğitim sürecindeki liderlik becerisi deniz kıyısındaki ışık kulesi gibidir. Çünkü gemiler için ışık kulesi ne kadar önemliyse okul müdürümüz de uzaktan eğitim sürecinde bilgi bakımından bizler için o kadar önemlidir.” (Ö-13)

“Okul müdürümüzün uzaktan eğitim sürecindeki liderlik becerisi DNA gibidir. Çünkü nasıl ki DNA her türlü bilgiyi kendinde barındırırsa okul müdürümüz de uzaktan eğitim ile ilgili her türlü bilgiyi kendisinde barındırır.” (Ö-59)

3.6. Vizyon Sahibi Olma Becerisi

Bu kategoride öğretmenler, uzaktan eğitim sürecinde okul müdürlerinin liderlik becerilerini Vizyon sahibi olma unsuru ile ilişkilendirerek metaforlar üretmişlerdir. Bu metaforlar ve frekansları; Akyıldız (1), Çanak Anten (1), Projeksiyon (1), Pusula (1), Mercek (1), Münecim (1), Kahve Falı (1), Teleskop (1), Sis Farı (1), Kamera (1), Dürbün (1) şeklindedir. Vizyon sahibi olma becerisi ile ilgili olarak öğretmenler tarafından yapılan tanımlamalara dair örnekler aşağıda yer almaktadır.

“Okul müdürümüzün uzaktan eğitim sürecindeki liderlik becerisi kahve falı gibidir. Çünkü uzaktan eğitimin geleceği ile ilgili öngörülerini bizlere yol açtı.” (Ö-21)

“Okul müdürümüzün uzaktan eğitim sürecindeki liderlik becerisi arabalardaki sis farı gibidir. Çünkü sisli havalarda sis farı sayesinde yol alabiliyorsak, bu zorlu uzaktan eğitim sürecinde okul müdürümüz sayesinde yol alabildik.” (Ö-31)

“Okul müdürümüzün uzaktan eğitim sürecindeki liderlik becerisi münecimlik gibidir. Çünkü okul müdürümüz bu süreçte geleceği farklı şekillerde tahmin etti ve bizleri sürekli uyardı.” (Ö-8)

3.7. Model Olma Becerisi

Bu kategoride öğretmenler, uzaktan eğitim sürecinde okul müdürlerinin liderlik becerilerini model olma unsuru ile ilişkilendirerek metaforlar üretmişlerdir. Metaforlar ve frekansları; Balığın başı (1), Anne (1), Bülbül (1), Amigo (1), Okul (1), Ustalık (1), Tuz (1), Baba (1) şeklindedir. Model olma becerisi ile ilgili olarak öğretmenler tarafından yapılan tanımlamalara dair örnekler aşağıda yer almaktadır.

“Okul müdürümüzün uzaktan eğitim sürecindeki liderlik becerisi baba gibidir. Çünkü bu süreçte neler yapmamız gerektiği konusunda bizleri sürekli yönlendirdi.” (Ö-11)

“Okul müdürümüzün uzaktan eğitim sürecindeki liderlik becerisi ustalık gibidir. Çünkü bizi sürekli motive ederek, süreç hakkında çiraklık yaşamamızı önledi.” (Ö-39)

“Okul müdürümüzün uzaktan eğitim sürecindeki liderlik becerisi amigoluk gibidir. Çünkü bu zorlu süreçte bizi heyecanlandıran, diri tutan müdürümüzdü.” (Ö-28)

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma, öğretmenlerin uzaktan eğitim sürecinde okul müdürlerinin liderlik becerilerine yönelik algılarını ortaya koyması açısından özgün bir çalışmadır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerce 71 geçerli ve birbirinden farklı metafor üretilmiştir. Üretilen metaforların tamamı olumlu şekildedir. Öğretmenlerce üretilen metaforlar benzerliklerine göre kategorileştirildiğinde 5 farklı kategori elde edilmiştir. Bu kategoriler “Hizmetkâr Olma Becerisi”, “Birleştirici Unsur Olma Becerisi”, “Bilgi ve Yetenek Sahibi Olma Becerisi”, “Vizyon Sahibi Olma Becerisi” ve “Model Olma Becerisi” şeklindedir. Alanyazın incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik becerilerine yönelik gerçekleştirilen metafor araştırmalarında farklı başlıklarla isimlendirilmiş olmasına rağmen bu beş kategorinin ve bu kategorilerin barındırdıkları metaforların paralellik gösterdiği görülmektedir (Akan, Yalçın ve Yıldırım, 2014; Aydoğdu, 2008; Bloom, Castagna ve Worren, 2003; Çobanoğlu ve Gökalp, 2015; Kösterelioğlu, 2014; Yıldız ve Ertürk, 2019).

Hizmetkâr olma becerisi kategorisinde öğretmenler uzaktan eğitim sürecinde okul müdürünü hizmet etme özelliği bakımından toprak, ambulans, lambadan çıkan cin gibi metaforlar ile ifade etmişlerdir. Alanyazın incelendiğinde, okullarında her daim empati kuran, insanlara önem veren, işgörenlerin örgüt içinde mutlu olması için onlara yardım/hizmet eden ve ekibine güven duyan okul müdürlerinin okullarında son derece etkili oldukları yönünde araştırmalar mevcuttur (Boyer, 2012; Doğan ve Aslan, 2016; Hill, 2007; Kahveci ve Aypay, 2013; Uçar ve Uğur, 2020; Usta ve Ünsal, 2018; Zamperlin, 2012). Araştırma bulguları incelendiğinde bu süreç esnasında okul müdürlerinin öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmak amacıyla hizmet etme davranışları sergiledikleri söylenebilir. Uzaktan eğitim sürecinin belirsizlikleri düşünüldüğünde okul müdürlerinden beklenen liderlik davranışlarından en önemlilerinden birisinin hizmetkârlık olduğu düşünülebilir. Bu nedenle kriz ve belirsizlik gibi durumlarda okul müdürünün işgörenlerin mutluluğu için hizmetkâr liderlik davranışlarını sergilemesi önemli bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır.

Birleştirici unsur olma becerisi kategorisinde öğretmenler uzaktan eğitim sürecinde okul müdürünü birleştirici olma özelliği bakımından zımba, tutkal, zincir gibi metaforlar ile ifade etmişlerdir. Okulların verimli ve etkili kılınması ancak takım ruhu ile gerçekleştirilen çalışmalar ile mümkündür ki (Ertürk ve Argon, 2019) okul müdürleri bir lider olarak öğretmenlerin takım olabilmesi için onları bilişsel, duyuşsal ve motivasyonel olarak hazırlama rollerini iyi oynamaları gerekmektedir (Zaccaro, Rittman ve Marks, 2001). Araştırma bulguları incelendiğinde uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin okuldan uzak kalmalarından kaynaklı yaşayabilecekleri sorunlara yönelik okul müdürlerinin iyi yönetim sergiledikleri, koordinasyonu iyi sağlayabildikleri ifade edilebilir. Uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin her birinin performansı ayrı ayrı önem arz ettiğinden takım ruhu içinde sürecin yönetilmesi gerekmektedir. Araştırma bulguları incelendiğinde bu süreci okul müdürlerinin oldukça iyi yönettiği, birleştirici rol üstlendikleri ve kendilerinden beklenen liderlik davranışlarını sergiledikleri söylenebilir.

Bilgi ve yetenek sahibi olma becerisi kategorisinde öğretmenler uzaktan eğitim sürecinde okul müdürünü bilgi ve yetenek sahibi olma özelliği bakımından ansiklopedi, harddisk, telefon hakkı gibi metaforlar ile ifade etmişlerdir. Bu bulgu Aydoğdu (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da öğretmenlerce okul müdürlerinin büyük bir bilgi birikimine sahip bireyler olarak görüldüğü bulgusuyla paralellik göstermektedir. Benzer biçimde Turan ve Bektaş’a (2014) göre okul müdürlerinden beklenen liderlik becerilerinden birisinin de öğretmenlere bilgi vererek onlardan ne beklediğini, işi nasıl yapacakları ve ne zaman sonlandıracaklarını bildirmektir. Palancı ve Okutan (2010) okul müdürlerinden, sahip oldukları bilgi ve yetenekleri ile karşılaştıkları herhangi bir durum ve problem karşısında etkili ve hızlı çözümler üretmelerinin beklediğini ifade etmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde uzaktan eğitim sürecinde

öğretmenlerin yaşayabildikleri belirsizlikler karşısında okul müdürlerinin uzmanlık güç kaynaklarını etkili kullanabildikleri ifade edilebilir. Uzaktan eğitim sürecinde de gerek teknolojik, gerek mevzuatsal gerekse iletişimsel karmaşıklıkların giderilmesinde okul müdürlerinin bilgi ve yetenek sahibi olmalarının tüm eğitim paydaşları açısından önemli olduğu söylenebilir.

Vizyon sahibi olma becerisi kategorisinde öğretmenler uzaktan eğitim sürecinde okul müdürünü vizyon sahibi olma özelliği bakımından pusula, müneccim, teleskop gibi metaforlar ile ifade etmişlerdir. Doğan (2007) vizyoner liderin, geleceği gerçek anlamda görebildiğini ve işgörenleriyle beraber hareket ederek gelecekte ulaşmak istediği konuma ulaşabildiğini belirtirken Erdoğan (2002) ise liderin hedeflerine ulaşmasında izleyenlerini etkileyerek harekete geçirmesine, geleceğe yönelik olarak somut, ulaşılabilir amaçları belirleyebilme gibi bir yeteneğe sahip olmasına bağlı olduğunu belirtmektedir. Senge'nin (1996) de belirttiği üzere vizyon, geleceğin resmini çizmek ise okul müdürlerinden beklenen liderlik becerilerinden birisinin de vizyon sahibi olması kaçınılmazdır. Araştırma bulguları incelendiğinde okul müdürlerinin uzaktan eğitim sürecine dair kaotik durumları iyi yönetebildiği ifade edilebilir. Özellikle uzaktan eğitim sürecinde pandeminin ne kadar süreceği konusunun belirsizliği bu becerinin ne kadar önemli olduğunu bir kere daha ortaya koymuş olduğu söylenebilir.

Model olma becerisi kategorisinde öğretmenler uzaktan eğitim sürecinde okul müdürünü bireylere model olma özelliği bakımından usta, baba, balığın başı gibi metaforlar ile ifade etmişlerdir. Bu bulgular Fennel (1996) ve Kantos, Çuhadaroğlu ve Taştan (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar ile paralellik göstermektedir. Araştırma bulguları incelendiğinde pandemi karşısında nasıl bir yol izleyeceği konusunda tereddüt yaşayan öğretmenlere okul müdürlerinin model olma davranışları sergiledikleri ifade edilebilir. Liderin bilgi aktarımı dışında hal, hareket ve davranışlarıyla izleyenlerine rol model olması önemli olduğu söylenebilir ki uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlere rol model olmanın önemli olduğu açıktır.

Sonuç olarak, dünya genelinde yaşanan pandemi ile birlikte her alanda olduğu gibi eğitim alanında da ortaya çıkan belirsizlik karşısında yaşanan değişime hızlı ayak uydurabilme ve örgütün tüm iç ve dış paydaşlarını motive edebilme zorluğu, okul müdürlerini yeni beceri ve çalışma tarzları geliştirmeye zorladığı söylenebilir. Bu çerçevede okul müdürlerinin, bugün yaşanan ve gelecekte yaşanması muhtemel zorlukların üstesinden gelebilecek şekilde becerilere sahip olmaları önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Akan, D., Yalçın, S., & Yıldırım, İ. (2014). Teachers' metaphoric impressions related to 'School Manager'. *Elementary Education Online*, 13(1), 169-179.
- Arslan, M., & Bayrakçı, M. (2006). Metaforik düşünme ve öğrenme yaklaşımının eğitim-öğretim açısından incelenmesi. *Millî Eğitim Dergisi*, 171, 100-108.
- Aydın, İ. S., & Pehlivan, A. (2010). Türkçe öğretmeni adaylarının “öğretmen” ve “öğrenci” kavramlarına ilişkin kullandıkları metaforlar. *Turkish Studies International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 5(3). 818-842.
- Aydoğdu, E. (2008). *İlköğretim okullarındaki öğrenci ve öğretmenlerin sahip oldukları okul algıları ile ideal okul algılarının metaforlar (mecazlar) yardımıyla analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Bauch, C. T., Lloyd-Smith, J. O., Coffee, M. P., & Galvani, A. P. (2005). Dynamically modeling SARS and other newly emerging respiratory illnesses: past, present, and future. *Epidemiology*, 791-801.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal.

- Bektaş, M., & Karadağ, B. (2013). İlkokul 4. sınıf öğretmenlerinin yardımlaşma değerine yönelik geliştirdikleri metaforların incelenmesi. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(8), 271-286.
- Bloom, G., Castagna, C., & Warren, B. (2003). More than mentors: Principal coaching. *Leadership*, 2, 20-23.
- Boyer, D. B. (2012). *A study of the relationship between the servant leader principal on school culture and student achievement in the lower Kuskokwim school district*. Unpublished doctoral dissertation, Grand Canyon University, Phoenix.
- Bursaloğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak, sistemi çözümlmek*. Pegem A Yayınevi Tic. Limited Şti.
- Cavanaugh, C. S. (2001). The effectiveness of interactive distance education technologies in K-12 learning: A meta-analysis. *International Journal of Educational Telecommunications*, 7(1), 73-88.
- Cerit, Y. (2006). School metaphors: the views of the students, teachers and administrators. *Eğitim Bilimleri: Teori ve Uygulama*, 3-13.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., ClarkPlano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative research designs Selection and implementation. *The counseling psychologist*, 35(2), 236-264.
- Çobanoğlu, N., & Gökalp, S. (2015). Öğretmen adaylarının okul müdürüne ilişkin metaforik algıları. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 279-295.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik* (2. Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, Ü., & Aslan, H. (2016). Özel eğitim kurumlarında çalışan müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 51-68.
- Döş, İ. (2010). Aday öğretmenlerin müfettişlik kavramına ilişkin metafor algıları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(3), 607-629.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ertürk, R., & Argon T. (2019). Öğretmen görüşlerine göre okullarda takım çalışmaları ve sosyal kaytarma. 28. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongre Özet Kitabı, 378-280.
- Fennel, H. A. (1996). *An exploration of principals' metaphors for leaders and power*. Retrieved from ERIC databases (399626).
- Gewin, V. (2020). Five tips for moving teaching online as COVID-19 takes hold. *Nature*, 580(7802), 295-297.
- Girmen, P. (2007). *İlköğretim öğretmenlerinin konuşma ve yazma sürecinde metaforlardan yararlanma durumları*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Gökçe, T. A. (2008). Küreselleşme sürecinde uzaktan eğitim. *Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 1-12.
- Gür, H. (2012). Öğretmen adaylarının öğretmen ve öğretmenlik mesleği ile ilgili metaforları: Kosova örneği. *NWSA: EducationSciences*, 7(3), 885-897.
- Hill, J. R. (2007). *Servant leadership characteristics of high school principals, organizational culture, and student performance: A correlational study*. Unpublished doctoral dissertation. University of North Dakota, North Dakota.
- İşman, A. (2008). *Uzaktan eğitim*. Pegem Akademi.

- Kahveci, H., & Aypay, A. (2013). Hizmetkâr liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişkinin ilköğretim okullarında incelenmesi. *Eğitimde Politika Analizi*, 2(1), 44-60.
- Kantos E., Z., Çuhadaroğlu O., E., & Taşdan, M. (2009). İlköğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri (Nitel bir araştırma). *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(2), 393-402.
- Kösterelioğlu, M. (2014). Öğretmen adaylarının okul yöneticisi kavramına ilişkin metaforik algıları. *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 6(3), 115-133.
- Lau, J., Yang, B., & Dasgupta, R. (2020). Will the coronavirus make online education go viral. *Times Higher Education*, 12.
- Mupinga, D. M. (2005). Distance education in high schools: Benefits, challenges, and suggestions, the clearing house. *A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 78(3), 105-109.
- Palancı, M., & Okutan, M. (2010). Explanation of school administrators' problem solving skills with their personality traits, emotional intelligence and emphatic tendency. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1993-1997.
- Pektaş, M., & Kıldan, A. O. (2009). Farklı branşlardaki öğretmen adaylarının "öğretmen" kavramı ile ilgili geliştirdikleri metaforların karşılaştırılması. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 271-287.
- Saban, A. (2004). Giriş düzeyindeki sınıf öğretmeni adaylarının "öğretmen" kavramına ilişkin ileri sürdükleri metaforlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 131-155.
- Saban, A. (2008). Okula ilişkin metaforlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(3), 459-496.
- Semerci, Ç. (2007). Program geliştirme kavramına ilişkin metaforlarla yeni ilköğretim programlarına farklı bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 139-154.
- Senge, P. (1996). *Beşinci disiplin* (Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Silman, F., & Şimşek, H. (2006). Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri okulları ve merkezi eğitim kurumlarına mecazlar yoluyla bir bakış. *Eğitim Araştırmaları*, 23, 177-187.
- Şenel, T., & Aslan, O. (2014). Okul öncesi öğretmen adaylarının bilim ve bilim insanı kavramlarına ilişkin metaforik algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 50-65.
- TDK (2021). www.tdk.gov.tr adresinden 08.05.2021 tarihinde edinilmiştir.
- Töremen, F., & Döş, İ. (2009). İlköğretim öğretmenlerinin müfettişlik kavramına yönelik metaforik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(4), 1973-2012.
- Turan, S., & Bektaş, F. (2014). *Liderlik*. (Ed. S. Turan). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Uçar, R., & Uğur, S. (2020). Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri: Bir karma yöntem çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 26(3), 565-612.
- UNESCO. (2020a). School closures caused by Coronavirus (Covid-19). UNESCO. <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>.
- UNESCO. (2020b). Startling digital divides in distance learning emerge. UNESCO. <https://en.unesco.org/news/startling-digital-divides-distance-learning-emerge>

- Usta, M. E., & Ünsal, Y. (2018). Okullarda algılanan hizmetkâr liderlik düzeyinin incelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(4), 168-184.
- WHO. (2020). Coronavirus disease (COVID-19) Pandemic. World Health Organization. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldız, K., & Ertürk, R. (2019). Yönetici ve lider kavramlarına ilişkin öğretmen görüşleri: bir metafor çalışması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(4), 1190-1216.
- Yılmaz, F., Göçen, S., & Yılmaz, F. (2013). Öğretmen adaylarının öğretmen kavramına ilişkin algıları: bir metaforik çalışma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(9), 161-164.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*. Manuscript in preparation.
- Zamperlin, F. U. (2012). *The role of servant leadership in middle school culture*. Unpublished doctoral dissertation. Fordham University, New York.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

With the developments in science and technology, the need for human beings to reach information has increased. This increase has necessitated the use of superior technologies in education compared to previous periods. Along with this necessity, interest in distance education has increased, which breaks the limits of learning so that everyone can benefit equally from the developments in education as a requirement of lifelong learning. While İşman (2008) defines distance education as a form of education carried out through communication and information technologies, although the learner and the trainer are in different places, Gökçe (2008) is an interactive and economic education model that is carried out independently of time and place by making use of information and communication technologies. defined as. distance education; It is seen that it has more advantageous aspects than traditional methods in that it can be updated more easily according to individual needs, is learner-centered, can provide education services to wider masses and can benefit from experts in different places (Cavanaugh, 2001; Mupinga, 2005). The advantages of distance education have been better understood with the Covid-19 pandemic that emerged worldwide in 2020. Despite the crisis that emerged with the Covid-19 pandemic, those who were able to quickly adapt their education programs to the web-based education system from educational institutions structured according to face-to-face education immediately started working and transitioned to distance education without any problems (Gewin, 2020; Lau, Yang, & Dasgupta, 2020). Pandemic is the general name given to epidemic diseases that spread and affect a continent and/or the whole world in a certain period of time without geographical limitation (TDK, 2021). The World Health Organization (WHO) looks for three criteria for an epidemic to be a pandemic. These; It is easily and continuously transmitted from person to person, the factor is a newly emerged virus and it is a mutable agent. WHO's reason for declaring a pandemic is that it is transmitted from person to person very quickly and easily, posing a threat to all countries (Bauch, Lloyd-Smith, Coffee, & Galvani, 2005). A worldwide Covid-19 pandemic emerged in December 2019 and was declared a global pandemic by WHO in March 2020 (WHO, 2020). With this announcement, a series of measures have been taken by countries around the world. Due to the rapid spread of the coronavirus from person to person, the pandemic was tried to be brought under control with rules such as masks, social distance and cleaning, and in this context, educational institutions of all levels were closed in 191 countries around the world.

According to UNESCO (2020a) data, with the closure of schools, the education of 1.6 billion students all over the world has been disrupted. Turkey, like the whole world, has been affected by this situation, and the education of more than 25 million students, of which approximately 16.5 million are primary and secondary school students, has been disrupted (UNESCO, 2020b). With the closure of schools in Turkey, emergency distance education processes were operated to ensure continuity in education, the Information Network in Education (EBA) in Education was made functional by the Ministry of National Education, the opportunity to give live lessons on the EBA platform by teachers, and the national education for primary, secondary and high school students on television. Three channels broadcasting were opened, and the process was tried to be managed by establishing agreements with secure online platforms. School principals have undoubtedly played a key role in communicating and implementing the policies of the Ministry of National Education to teachers, parents and all stakeholders of education during this pandemic process. Başaran (2000) school principal; Bursalıoğlu (2000) defines the leader as the person who will restructure the school to cope with changes and needs, that is, as the leader of the school, while he defines the leader as the person who benefits from the power of the group through these experiences by benefiting from the experiences of the group. In this sense, it is obvious that school principals are in a driving force position to evaluate and regulate the distance education process. During the Covid-19 pandemic process, it has been closely observed and understood by all stakeholders of education to what extent school principals perform the duties and behaviors expected from them. There are various ways of expressing these meanings. Metaphors are one of the forms of expression. Metaphors are one of the most powerful mental tools and they structure our thoughts about the occurrence and functioning of events (Saban, 2004). Metaphors are used in every field of education (Arslan & Bayrakçı, 2006). In the literature, the concept of teacher (Aydın & Pehlivan, 2010; Pektaş & Kıldan, 2009; Yılmaz, Göçen & Yılmaz, 2003), the concept of school and administrator (Aydoğdu, 2008; Cerit, 2006; Silman & Şimşek, 2006), curriculum development (Semerci, 2007) concepts, and when the researches brought to the literature during the pandemic process were examined, no metaphor studies were found on the leadership skills of school principals

Purpose

In this study, it will be tried to reveal the meanings that teachers give to the leadership skills of school principals by closely observing to what extent school principals perform their duties and behaviors in the distance education process. In line with this general purpose, answers to the following questions were sought:

1. What are the metaphors of the teachers regarding the leadership skills of the school principal in the distance education process?
2. Under which conceptual categories can the metaphors of teachers be grouped in terms of their common characteristics?

Method

The research was designed as phenomenological, one of the qualitative research methods. This design was preferred because it is compatible with the aims of the phenomenology design - describing in depth, understanding the perspectives of the actors-(Yıldırım & Şimşek, 2011). While the phenomenology design focuses on the facts that we are aware of but do not have a detailed understanding of, it makes the experiences of people related to a case more understandable (Creswell, 2007).

Findings

The research is an original study in terms of revealing teachers' perceptions of school principals' leadership skills in the distance education process. According to the research findings, 71 valid and different metaphors were produced by the teachers. All of the metaphors produced are positive. When the metaphors produced by the teachers were categorized according to their

similarities, 5 different categories were obtained. These categories are "Skill to Be a Servant", "Skill to Be a Unifying Element", "Skill to Have Knowledge and Talent", "Skill to Have Vision" and "Skill to Be a Model". While the female teachers mostly produced metaphor images representing the category of "The Skill of Being a Unifying Element", they produced the metaphor images representing the categories of "Skill to Be a Model" and "Skill to Have a Vision" the least. Male teachers, on the other hand, produced metaphor images representing the "Skill to Be a Servant" category the most, while they produced metaphor images representing the "Skill of Being a Unifying Element" category the least. Teachers working in basic education institutions mostly produced metaphor images representing the categories of "Knowledge and Ability to Have Talent" (14.08%) and "Skill to Be a Servant" (14.08%). Teachers working in Basic Education institutions produced metaphor images representing at least the category of "Modelling Skills" (1.41%). Teachers working in secondary education institutions mostly produced metaphor images representing the category of "The Skill of Being a Connecting Element" (19.72%). Teachers working in secondary education institutions produced metaphor images representing at least the category of "Ability to Have Knowledge and Talent" (7.04%).

Discussion and Conclusion

The research is an original study in terms of revealing teachers' perceptions of school principals' leadership skills in the distance education process. According to the research findings, 71 valid and different metaphors were produced by the teachers. All of the metaphors produced are positive. When the metaphors produced by the teachers were categorized according to their similarities, 5 different categories were obtained. These categories are "Skill to Be a Servant", "Skill to Be a Unifying Element", "Skill to Have Knowledge and Talent", "Skill to Have Vision" and "Skill to Be a Model". When the literature is examined, it is seen that these five categories and the metaphors they contain show parallelism, although they are named with different titles in the metaphor studies conducted on the leadership skills of school principals (Akan, Yalçın, & Yıldırım, 2014; Aydoğdu, 2008; Bloom, Castagna, & Warren, 2003; Çobanoğlu & Gökçalp). , 2015; Kösterelioğlu, 2014; Yıldız & Ertürk, 2019).

In the category of the skill of being a servant, the teachers expressed the school principal in the distance education process with metaphors such as soil, ambulance, genie coming out of the lamp in terms of his service feature. When the literature is examined, there are studies that show that school principals who always empathize in their schools, care about people, help/serve employees to make them happy in the organization and trust their team are highly effective in their schools (Boyer, 2012; Doğan & Aslan, 2016; Hill). , 2007; Kahveci & Aypay, 2013; Uçar & Uğur, 2020; Usta & Ünsal, 2018; Zamperlin, 2012). When the research findings are examined, it can be said that school principals exhibited serving behaviors in order to facilitate the work of teachers during this process. Considering the uncertainties of the distance education process, it can be thought that one of the most important leadership behaviors expected from school principals is servanthood. For this reason, it is an important feature that the school principal exhibits servant leadership behaviors for the happiness of the employees in situations such as crisis and uncertainty.

In the category of the ability to be a unifying factor, the teachers expressed the school principal in the distance education process with metaphors such as staples, glue, and chains in terms of being a unifying feature. Making schools efficient and effective is only possible with the work carried out with a team spirit (Ertürk & Argon, 2019) that school principals, as a leader, need to play the role of preparing teachers cognitively, emotionally and motivationally in order to be a team (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001).). When the research findings are examined, it can be stated that school principals exhibit good management and can provide good coordination regarding the problems that teachers may experience due to being away from school during the distance education process. Since the performance of each teacher in the distance education process is important individually, the process must be managed in a team spirit. When the research

findings are examined, it can be said that school principals manage this process very well, they play a unifying role and they exhibit the leadership behaviors expected from them.

In the category of having knowledge and ability, the teachers expressed the school principal in the distance education process with metaphors such as encyclopedia, hard disk, telephone right in terms of having knowledge and ability. This finding is in parallel with the finding in the study conducted by Aydoğdu (2008) that teachers see school principals as individuals with a great knowledge. Similarly, according to Turan and Bektaş (2014), one of the leadership skills expected from school principals is to inform teachers what is expected of them, how they will do the work and when they will end it. Palancı and Okutan (2010) stated that school principals are expected to produce effective and fast solutions in the face of any situation and problem they encounter with their knowledge and abilities. When the research findings are examined, it can be stated that school principals can effectively use their expertise power resources in the face of the uncertainties that teachers may experience in the distance education process. It can be said that it is important for all education stakeholders that school principals have knowledge and skills in eliminating technological, legislative and communicative complexities in the distance education process. The research is an original study in terms of revealing teachers' perceptions of school principals' leadership skills in the distance education process. According to the research findings, 71 valid and different metaphors were produced by the teachers. All of the metaphors produced are positive. When the metaphors produced by the teachers were categorized according to their similarities, 5 different categories were obtained. These categories are Servant Skills, 'Unifying Skills', 'Knowledge and Talent Skills', 'Vision Skills' and 'Models Skills'. When the literature is examined, it is seen that these five categories and the metaphors they contain show parallelism, although they are named with different titles in the metaphor studies conducted on the leadership skills of school principals (Akan, Yalçın, & Yıldırım, 2014; Aydoğdu, 2008; Bloom, Castagna, & Worren, 2003; Çobanoğlu & Gökalk, 2015; Kösterelioğlu, 2014; Yıldız & Ertürk, 2019).

In the category of the skill of being a servant, the teachers expressed the school principal in the distance education process with metaphors such as soil, ambulance, genie coming out of the lamp in terms of his service feature. When the literature is examined, there are studies that show that school principals who always empathize in their schools, care about people, help/serve employees to make them happy in the organization and trust their team are highly effective in their schools (Boyer, 2012; Doğan & Aslan, 2016; Hill, 2007; Kahveci & Aypay, 2013; Uçar & Uğur, 2020; Usta & Ünsal, 2018; Zamperlin, 2012). When the research findings are examined, it can be said that school principals exhibited serving behaviors in order to facilitate the work of teachers during this process. Considering the uncertainties of the distance education process, it can be thought that one of the most important leadership behaviors expected from school principals is servanthood. For this reason, it is an important feature that the school principal exhibits servant leadership behaviors for the happiness of the employees in situations such as crisis and uncertainty.

In the category of the ability to be a unifying factor, the teachers expressed the school principal in the distance education process with metaphors such as staples, glue, and chains in terms of being a unifying feature. Making schools efficient and effective is only possible with the work carried out with a team spirit (Ertürk & Argon, 2019) that school principals, as a leader, need to play the role of preparing teachers cognitively, emotionally and motivationally in order to be a team (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001).). When the research findings are examined, it can be stated that school principals exhibit good management and can provide good coordination regarding the problems that teachers may experience due to being away from school during the distance education process. Since the performance of each teacher in the distance education process is important individually, the process must be managed in a team spirit. When the research findings are examined, it can be said that school principals manage this process very well, they play a unifying role and they exhibit the leadership behaviors expected from them.

In the category of having knowledge and ability, the teachers expressed the school principal in the distance education process with metaphors such as encyclopedia, hard disk, telephone right in terms of having knowledge and ability. This finding is in parallel with the finding in the study conducted by Aydoğdu (2008) that teachers see school principals as individuals with a great knowledge. Similarly, according to Turan and Bektaş (2014), one of the leadership skills expected from school principals is to inform teachers what is expected of them, how they will do the work and when they will end it. Palancı and Okutan (2010) stated that school principals are expected to produce effective and fast solutions in the face of any situation and problem they encounter with their knowledge and abilities. When the research findings are examined, it can be stated that school principals can effectively use their expertise power resources in the face of the uncertainties that teachers may experience in the distance education process. It can be said that it is important for all education stakeholders that school principals have knowledge and skills in eliminating technological, legislative and communicative complexities in the distance education process.

In the category of having a vision, the teachers expressed the school principal in the distance education process with metaphors such as compass, astrologer and telescope in terms of having a vision. While Doğan (2007) states that a visionary leader can see the future in real terms and can reach the position he wants to reach in the future by acting together with his employees, Erdoğan (2002) states that the leader's achievement of goals depends on his ability to set concrete and attainable goals for the future, and to act by influencing his followers. states. As Senge (1996) stated, if vision is to paint a picture of the future, one of the leadership skills expected from school principals is to have a vision. When the research findings are examined, the chaos of school principals regarding the distance education process It can be stated that he can manage tic situations well. It can be said that the uncertainty of how long the pandemic will last, especially in the distance education process, has once again revealed how important this skill is.

In the category of modeling skills, teachers expressed the school principal with metaphors such as master, father, head of fish in terms of being a model for individuals in the distance education process. These findings show parallelism with the studies carried out by Fennel (1996) and Kantos, uhadarođlu and Taştan (2009). When the research findings are examined, it can be stated that the school principals exhibit behaviors of being a model for the teachers who are hesitant about how to proceed in the face of the pandemic. It can be said that it is important for the leader to be a role model to the followers with his demeanor, actions and behaviors apart from the transfer of knowledge.

As a result, it can be said that the difficulty of keeping pace with the change experienced in the face of uncertainty in the field of education as well as in every field with the worldwide pandemic and motivating all internal and external stakeholders of the organization forces school principals to develop new skills and working styles. In this context, it is important for school principals to have the skills to overcome the difficulties that are experienced today and that are likely to be experienced in the future.