

Araştırma Makalesi/Research Article

**EĞİTİM FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNİN YÖNETİCİ VE LİDERE İLİŞKİN
ALGILARININ METAFORLAR YOLUYLA İNCELENMESİ**

***ANALYSIS ON EDUCATION FACULTY STUDENTS'
PERCEPTION OF MANAGER AND LEADER BY METAPHORS***

Emine ÖNDER

Doç. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi, conder@mehmetakif.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-6912-0383>

Öznur TULUNAY ATEŞ

Dr. Öğretim Üyesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi, otates@mehmetakif.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0003-1784-7227>

Başvuru Tarihi/Application Date: 21.03.2018

Kabul Tarihi/Acceptance Date: 11.07.2018

DOI: 10.30798/makuiibf.408223

Öz

Bu araştırmanın amacı, eğitim fakültesi öğrencilerinin yönetici ve lider kavramlarına ilişkin algılarını metaforlar yoluyla belirlemektir. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesinde öğrenim gören 521 öğretmen adayından elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış form ile toplanmış ve içerik analiziyle deşifre edilmiştir. Araştırmada, katılımcılar tarafından üretilen metaforlar yöneticide 13, liderde 14 kavramsal kategori altında toplanmıştır. Katılımcılar tarafından daha çok vurgulanan kategori ve kategoriler altına yer alan metafor çeşitliliğini gösterebilmek amacıyla frekans ve yüzde hesaplaması yapılmıştır. Yapılan analizlerde, yönetici ile ilgili iki kategorinin öne çıktığı görülmüştür. Bu kategorilerden biri olumsuz unsur olarak yönetici iken diğeri yönlendirici biri olarak yöneticidir. Lider ile ilgili de; yönlendirici biri olarak lider ve etkileyici biri olarak lider kategorilerinin frekansının yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmanın sonucunda, yönetici kavramında ilk üç sırada; mevcut düzeni sürdüren, yönlendirici, mekanik-standart biri olarak yönetici, lider kavramında ise; yönlendirici, aydınlatıcı, güç unsuru olarak lider kategorilerinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider, metafor, yönetici

Abstract

The aim of this research is to determine education faculty students' perceptions regarding manager and leader concepts. Phenomenology pattern, one of the qualitative research methods, was used in the research. Data was gathered from 521 teacher candidates going on their education in Mehmet Akif Ersoy University, Faculty of Education in this study. Research data was collected with semi-structured form and decrypted using content analysis. In the study, metaphors produced by participants were collected under 13 conceptual categories in manager concept and 14 conceptual categories in leader concept. In order to emphasize the highly cited categories and to demonstrate the variability among metaphors, frequency and percentages were calculated. In the analyzes made, for managers two categories of which seems prominent. One of the prominent category was labeled as negatively perceived manager, and the other one was a leading manager. Also for leaders two categories of which seems prominent. These categories are leaders as leading followers, and impressive leadership categories. As a result of the research, it was determined that leading categories were found in manager concept as managers who maintained the existing order, who were router and who were mechanical-standard ones; and in leader category, leaders who were routers, enlighteners and power factors.

Keywords: Leader, manager, metaphor

EXTENDED SUMMARY

Research Problem: In this research, it was aimed to determine the perceptions of the education faculty students about the manager and leader concepts through metaphors.

Research Questions: What are the metaphors about the concept of manager and which conceptual categories the generated metaphors are aggregated? What are the metaphors about the concept of leader and which conceptual categories the generated metaphors are aggregated?

Literature Review: Manager and leader are two concepts that are important for organizations. However, these two concepts are often confused. The reason for this may be the similarities that people have in the meaning of the manager and leader concepts. This situation is explained by implicit leadership theory. According to implicit leadership theory, whether or not to be a leader depends on the models, schematics or the cognitive construct in the minds of the followers. People regard individuals who fit into the cognitive structures and prototypes in their minds as leaders and those who don't fit as non-leaders.

One of the ways to understand the meanings which people attribute to concepts is metaphors that are reflective of mental associations. This has led to an increase in the studies that examine leadership and management through metaphors. In the examination of national literature, there is no research that directly examines the concepts of leader and manager through metaphor. On the other hand, research conducted in this direction can clarify the characteristics of leaders that fit the mental schemes of the education officers. It can reveal what kind of manager and leader are sought in the education system, or what kind of qualifications they have expected to have.

Methodology: In this research, which explores the perceptions of manager and leader concepts through metaphors, phenomenology design from qualitative research methods is used. The study group of the research consists of 648 senior students studying in the education faculty at a university. However, because of the blank and invalid forms, the research was conducted on the data obtained from the 521 senior year students in the education faculty. 141 of the participant were classroom instruction education student, 86 were pre-school education student, 54 were Turkish education student, 52 were English education student, 52 were science education student, 48 were social studies education student, 39 were computer and instructional technology student, 36 were elementary mathematics education student, and 19 were art education student.

In the survey, the first part of the questionnaire used as a data collection tool has closed-ended questions to determine the personal information of the participants. In the second part, in order to reveal the perceptions of the participants about the concepts of "manager" and "leader", there are two semi-structured questions such as "The manager is like ..., because ..." and "The leader is like ..., because ...".

The data in the study were deciphered by content analysis. Frequency distribution and percentage calculations have been made to show the diversity of metaphors under categories and categories that are more emphasized by participants. In addition, some measures have been implemented to improve the validity and reliability of the research process.

Results and Conclusions: In the study, it was seen that the participants produced 193 metaphors about the management concept and 171 metaphors about the leadership concept. The first five metaphors most frequently repeated by the participants regarding the manager in the survey were father, mother, brain, school manager, machine. It can be said that the common point of these metaphors is to establish and maintain order in the organization. It can be said that this finding of the research is compatible with the processes that the manager should fulfill within the management processes. The first five metaphors are the most frequently repeated leaders in the concept art; Atatürk, father, mother, lion, sun. These metaphors also emphasize that the leader must have many attributes such as inspiration, influence, authority figure, and so on with his knowledge and skill.

The metaphors that the participants produced for the concept of the managers were collected under 13 categories, and the metaphors they produced for the concept of the leader were collected under 14 categories. In the first three ranks in the concept of manager, manager as the one who maintains the current order, manager as the one who directs, and the manager as mechanical-standard someone categories were included. The metaphors in these categories seem to emphasize not using more initiative, focusing on conservation and maintenance, mechanics, uniformity, weakness in human relations. It is understood that they mostly reflect negative perceptions about managers' characteristics. In the leader concept, "leader as the one who directs", "Leader as the one who enlightens", and "leader as a power element" categories came to the forefront. When the metaphors under these categories are evaluated in general, it is seen that characteristics such as authority, leading and guidance, giving information, forming the team spirit, establishing positive relations with followers were referred. When the participants' metaphor expressions in the survey are evaluated in general, it can be said that they have more positive perceptions about the leadership than the manager.

When the results of this research are evaluated, it should be taken into account that there are some limitations. These are the fact that the research was carried out only in the senior students of the education faculty, and that the metaphors of the manager and leader were collected on the same sample and at the same time. For this reason, it is advisable to collect data in different time periods in studies to be conducted on different population and heterogeneous groups.

GİRİŞ

İnsanlar çeşitli nedenlerden dolayı bir araya gelerek gruplar oluşturur; örgütler kurarlar. Bu durum, örgütlerde insanların birlikte çalışarak belirlenen hedeflere etkin bir biçimde ulaşılmasını sağlayacak bir ortamın yaratılmasını ve sürdürülmesini gerektirir (Özkalp ve Kirel, 2005: 347). Ancak, farklı hedef ve beklentileri olan kişileri aynı amaç doğrultusunda harekete geçirmek çok kolay değildir. Bu sebepten örgütlerde amaç birlikteliğini sağlayacak ve insanları harekete geçirecek yönetici ve liderlere gereksinim duyulmaktadır.

Yönetici ve lider kavramları günlük kullanımda zaman zaman birbirinin yerine kullanılabilirdiği gibi birinin yönetici olarak tanımladığı kişi başkası tarafından lider olarak tanımlanabilmektedir. İnsanlara göre, bu kavramların farklılaşması ya da binişmesi kişilerin lidere ve yöneticiye yükledikleri anlam farklılığından ortaya çıkabilir. Liderin taşınması gereken özelliklerin kişiden kişiye göre değişmesinden kaynaklanabilir. Bu durum alanyazında örtük liderlik teorisi ile açıklanmaktadır. Örtük liderlik teorisine göre, insanlar zihinlerindeki kavramsal kategorilere göre karşısındakini “lider” veya “değil” olarak adlandırabilmektedir. Lider olup olmama, izleyenlerin zihinlerindeki modellere veya bilişsel yapılara, şemalara bağlıdır. İnsanlar bilişsel yapılarına ve zihinlerindeki prototiplere uyan kişileri lider, uymayanları ise lider değil olarak değerlendirmektedir (Epitropaki ve Martin 2005: 660; Lord, Foti ve De Vader, 1984: 344). Dolayısıyla liderlik unvanının insanların algılarına dayalı olarak kazanıldığı, Werner’in (1993: 17) ifadesiyle, liderliğin kişiye takipçiler tarafından verilen bir ödül olduğu söylenebilir.

İnsanların bir kavrama yükledikleri anlamı anlamının yollarından biri, zihinsel çağrışımların yansıtıcısı olan metaforlardır. Bir algı aracı olan metaforlar, bireylerin sıkça karşılaştığı kavramlara ve olgulara bakış açıları konusunda ipuçları vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 244). Metaforlar düşünce ile dil arasında köprü vazifesi görmektedir (Lakoff ve Johnson, 2005: 27) ve insanların nasıl düşündüklerini anlamak için oldukça değerlidirler (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 244). Bireysel bilinçle ilişkilendirilen metaforlar, insanların iç dünyasını anlamaya yönelik geliştirilmiş temel araç olarak görülür (Deant-Reed ve Szokolszky, 1993).

Söz konusu özelliklerinden dolayı alanyazında metaforların, lider ve liderliği daha iyi anlama ve bu kavramların somut kavrayışına katkıda bulunabileceği ileri sürülmektedir. Liderlik anlayışına farklı bir değerlendirme olanağı sunacağı ifade edilmektedir. Metafor çalışmalarının, bir taraftan insanların tam olarak lideri nasıl düşündüklerini anlamaya yardım edeceği, diğer taraftan da liderlerin kendilerinin nasıl algılandıklarını anlamalarına fırsat vereceği ve bazı liderlerin neden diğerlerinden daha başarılı olduklarına dair içgörü kazanabilecekleri bildirilmektedir (Oberlechner ve Mayer-Schoenberger, 2002).

Bu durum liderliği ve yöneticiliği metaforlar yoluyla inceleyen çalışmaların yapılmasına yol açmıştır. Konuyla ilgili yapılan araştırmaların birinde bahçıvan, zanaatkâr, aziz, makine, komutan ve kabadayı olarak adlandırılan altı metafor ile liderliğe ışık tutulmaya çalışılmıştır (Alvesson ve Spicer, 2011). Bir başkasında, yüksek lisans öğrencilerinin eğitim liderliği algıları metaforlar aracılığıyla incelenmiştir (Singh, 2010). Linn, Sherman ve Gill (2007) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticiliği eğitimi programına katılan adaylar okul yöneticiliğini; koruma ve yetiştirme, meydan okuma ve tehdit, problem çözme, şans ve talih olarak adlandırılan metaforik kavramlarla açıklamışlardır. Konuyla ilgili bir diğer araştırma, savunma sanayisiyle ilgili bir kurumda yapılmış ve metaforlar aracılığı ile çalışanların iyi ve kötü yönetici kavramlarına ilişkin algıları belirlenmiştir (Uzun ve Erdem, 2017). Bir başkasında, dört kadın yöneticinin liderlik ve güç ile ilgili algıları metaforlar yardımıyla ortaya çıkarılmıştır (Fennell, 1996). Bayazıt ve Özalp ve Türetgen (2013) tarafından yapılan araştırmada ise bireysel farklılıkların Türkiye’deki örtük liderlik teorilerinin metaforik yapılarına etkileri incelenmiştir. Oberlechner ve Mayer-Schoenberger (2002) ise lidere yönelik çok sayıda metafor geliştirildiğini, ancak makine, savaş, oyun kurucu ve spor dalı, sanatsal ürünü, doğaüstü güçleri yükleyen dini ve manevi metaforların lideri tanımlamada daha yaygın kullanıldığını bildirmişlerdir.

Sosyal bilimlerin diğer alanlarında olduğu gibi eğitim alanında da metafor çalışmaları yapılmıştır. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde yapılan çalışmalarda daha çok müdür (Akan, Yalçın ve Yıldırım, 2014; Cerit, 2008; Inbar, 1996; Zembat, Tunçeli ve Akşin, 2015), okul müdürü (Çobanoğlu ve Gökalp, 2015; Demirtaş, 2011; Linn, Sherman ve Gill, 2007; Yalçın ve Erginer, 2012) ve okul yöneticisi (Akın-Kösterelioglu, 2014; Örucü, 2014) kavramlarının incelendiği görülmektedir. Bu çalışmalarda daha çok okul olarak adlandırılan kurumların yönetim kademesindeki kişilere yönelik algılarının belirlemeye çalışıldığı söylenebilir. Yapılan taramada, ulusal alanyazında eğitim alanında doğrudan lider ve yönetici kavramlarını metaforlar yoluyla inceleyen araştırmaya ulaşılmamıştır. Oysaki bu yönde yapılan araştırmalar, eğitim çalışanlarının zihinsel şemalarına uyan lider özelliklerine açıklık getirebilir. Bu önemlidir; çünkü çalışanların zihinsel şemalarındaki lider prototipi ile yönetici arasındaki uyum arttıkça liderin etkileme yeteneği (Foti ve Luch, 1992: 63), çalışanların örgüte karşı olumlu tutum takınması ve örgütteki ortak anlayış artacaktır; daha huzurlu çalışma ortamı oluşacak; bu sayede de işe iş doyumunu yükselecektir (Epitropaki ve Martin, 2005: 672). Bu durum, çalışanların performansını yükseltebildiği (Lord ve Maher, 1991) gibi örgütsel başarıyı etkileyen diğer faktörler üzerinde de olumlu rol oynayabilir (Tabak, Kızıloğlu ve Türköz, 2013: 97).

Bu nedenle, diğer sistemlerin insan kaynağı üreticisi eğitim sisteminde, hedeflenen başarının yakalanabilmesi için bu sektörde nasıl bir yönetici ve liderin arzu edildiği ya da ne gibi özelliklere sahip olmalarının istendiğini ortaya koyacak araştırmaların önemli olduğu söylenebilir. Metafor aracılığıyla yapılan çalışmalar, şu an ve geleceğin eğitim çalışanlarının lider ve yönetici kavramlarına yönelik sahip oldukları zihinsel modelleri açığa çıkararak eğitim örgütlerine atanacak yöneticilerin seçimine ve eğitimine ışık tutabilir; eğitim yöneticisi programlarını tasarlamak için veriler sunabilir. Ayrıca bu tür çalışmalar mevcut eğitim yöneticilerine lider yöneticiler olabilmeleri için kaynak olabilir. Tüm bu sebeplerden dolayı araştırma konusunun incelenmeye değer olduğu düşünülmüş ve araştırmada metaforlar aracılığı ile eğitim fakültesi öğrencilerinin yönetici ve lider kavramlarına yönelik algılarını belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında: 1) Yönetici kavramına ilişkin üretilen metaforlar nelerdir ve üretilen metaforlar hangi kavramsal kategoriler altında toplanmaktadır?, 2) Lider kavramına ilişkin üretilen metaforlar nelerdir ve üretilen metaforlar hangi kavramsal kategoriler altında toplanmaktadır? sorularına yanıt aranmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Lider ve Yönetici Kavramı

Sosyal varlıklar olan ve gruplar halinde yaşayan insanlar, tarih boyunca şu ya da bu şekilde gruplarını yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak, öncülük edecek lider veya yöneticilere gereksinin duymuşlardır. Bu iki kavramdan biri olan liderin sözlükte karşılığı yöneten, önde giden, sürükleyen olarak verilmektedir. Alanyazında ise çalışma alanına ve bakış açısına göre farklı lider tanımlamalarının yapıldığı görülmektedir. Tanımlamalarda bazı yazarlar liderin insanlarda düşünsel dönüşüm gerçekleştirebilme (Gardner, 1965: 12 akt. Taştan ve Gül, 2013: 44), insanları etkileyebilme, motive etme (Kotter, 1990: 12) ikna edebilme yeteneğine (Özkalp ve Kırel, 2005: 307) dikkati çekerken bazıları, liderin toplum için yön belirleme, vizyon oluşturma ve onu gerçekleştirmek için takipçilerin gönüllü olarak uğraş vermelerini sağlama becerisine (Werner, 1993: 17), değişimi göze alma, başarıya arzusu ve cesaretine (Kavrakoğlu, 2001: 137) dikkati çekmiştir. Lider, en genel anlamıyla, gücünü gruptan alarak insanları belirli amaçlar etrafında toplayan ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileme, harekete geçirme, peşinden sürükleyebilme yetenek ve bilgisini kendinde toplayan kişidir (Chung ve Megginson, 1981: 279; Eren, 2012: 525; Hellriegel ve Slocum, 1992: 467). Erdil ve İmamoğlu'na (1998: 125) göre lider; olaylara bakış açısı ve değerlendirme biçimi, yaratıcılık gücü, enerjisi, inisiyatif alma yeteneği, takım kurabilme, etkileme ve iletişim becerileri ile diğerlerinden farklılaşan kişidir. Bennis ve Nanus (1985: 241) göre ise lider, orkestradaki her müzisyenin doğru zamanda, doğru yerde, doğru bir biçimde vuruşlar yaparak diğer müzisyenlerle eşgüdüm içinde istenen ezgiyi en iyi biçimde çalmasını sağlayan bir orkestra şefi gibidir (Akt. Taştan ve Gül, 2013: 13). Bu tanımlardan hareketle lider, farklı yetenekleri olan insanları belirlenmiş

amaçlar etrafında toplama, bu amaçlar doğrultusunda harekete geçirme, onlarda istek, tutku oluşturabilen kişi olarak tanımlanabilir.

Yönetici ise belirlenmiş amaçlara ulaşılması için emri altındaki insanları uyum ve işbirliği içinde çalıştıran kişidir. Yönetici, planlara ve görevlere uygun olarak astların davranışlarına rehberlik eder, onları güdüler ve sorunlar karşısında yol gösterir. En kısa tanımıyla yönetici, başkaları aracılığıyla iş gören (Eren, 2012: 8-10), sorumluluğu dahilindeki işleri yürüten veya yürütmeyi gerçekleştiren (Bennis, 2003: 49) kişidir. Bu kişiler, ilk olarak Fayol tarafından ifade edilen planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol etme şeklinde sıralanan yönetim süreçlerinin yerine getirilmesinden sorumludurlar (Aydın, 2013: 7-8).

Lider ve yönetici tanımları incelendiğinde her ikisinin de mensubu olduğu örgütteki insanları belirlenen amaçları gerçekleştirmek için yönetme ve yönlendirme uğraşı içerisinde olduğu anlaşılmaktadır (Northouse, 2007: 7). Bu nedenle lider ve yönetici, çoğu zaman birbirine karışan ve aynı anlamda kullanılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Alanyazında lider ve yönetici kavramlarını özdeş kullananlar olduğu gibi birbirine yakın olmakla birlikte eş anlamlı olmadığını savunan kuramcılarda bulunmaktadır. Fiedler ile Rachid ve Archer gibi kuramcılar lider ve yönetici kavramlarını ayırma gitmeksizin özdeş kullanırken (Sarvan, 1990, akt. Taştan ve Gül, 2013: 44), bazı kuramcılar iki olguyu birbirinden ayırmıştır (Dubrin, 2004: 174; Koçel, 2010: 572; Kotter, 1990: 45; Lunenburg, 2011: 2; Özkalp ve Kırel, 2005: 348; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 205; Zaleznik, 1995: 127). Liderlik ile yöneticiliğin iki ayrı, ancak tamamlayıcı eylem sistemleri oldukları (Kotter, 1990: 71), bazı benzerlikleri paylaşmakla birlikte bazı farklılıkları da barındırdıklarını (Northouse, 2007: 7) bildirmişlerdir. Massie ve Douglas (1981: 324) ise yönetici kavramını liderliği de kapsayacak şekilde kullanmış; yöneticiliğin liderlikten daha geniş anlama ve etki alanına sahip olduğunu belirtmiştir (Akt. Taştan ve Gül, 2013: 44). Benzer şekilde Güney (2012: 40-41) de, liderliği insan ve davranışlarla sınırlandırmış; yöneticiliği ise liderliği de kapsayan davranışsal olmayan faaliyetler bütünü olarak değerlendirmiştir.

1.2. Lider ve Yönetici Karşılaştırması

Alanyazın incelendiğinde yapılan çalışmalarda liderlik ve yöneticilik arasındaki benzerliklere ve farklılıklara değinildiği görülmektedir. Örneğin; Taştan ve Gül (2013: 43) lider ve yönetici arasındaki ortak yönleri dört madde altında toplamıştır. Yazarlara göre iki kavram arasındaki ortak yönlerden ilki, hem lider hem de yöneticinin örgüt üyelerini belirlenen amaçları gerçekleştirmek için yönetme ve yönlendirme uğraşı içerisinde olmalarıdır. İkincisi, her ikisinin de yönlendirme ve etkilemeyi bir güce dayalı olarak gerçekleştirmeleridir. Üçüncüsü, liderin ve yöneticinin birlikte çalıştıkları kişilerle yakın ilişki içinde olmalarıdır. Sonuncusu ise her ikisinin de örgütsel amaçlara ulaşılması için çalışanların davranışlarını etkileme, güdüleme ve harekete geçirme çabası içinde olmalarıdır.

Belirtilen ortak yönlere karşın lider ve yönetici arasında önemli farklılıkların olduğu belirtilmektedir. Bu farklılıklardan ilki, lider ile yöneticinin oluşum farklılığından kaynaklanmaktadır. Liderlik zorlama ile ortaya çıkmayan onursal bir unvandır (Özkalp ve Kırel, 2005: 349). Üst yönetim tarafından böyle bir atama yapılmadığı gibi hiç kimse de kendini lider olarak tayin edemez. Lider, başarısı sonucunda mensup olduğu grup tarafından o makama taşınır (Cox ve Hoover, 2003: 7; Genç, 1997: 21). Bu bakımdan lider bir otorite ve yöneten figür olmaktan ziyade esin kaynağıdır. Yönetmek yerine kendisini de sürece dâhil ederek etrafındakileri peşinden sürükleyen kişidir (Cox ve Hoover, 2003: 7). Liderliğin oluşması için biçimsel bir örgütün varlığı mutlak değildir (Tengilimoğlu, 2005: 3). Yani liderin bir mevkisinin olması ya da resmi yetkilerle donatılması gerekli değildir. Liderler resmi olabileceği gibi gayri resmi de olabilir. Liderin ortaya çıkması için belli bir grubun olması ve grup üyelerinin kişilik özellikleri, yeteneği ya da bilgisinden kaynaklı bu kişiyi izlemesi gerekir. Oysa yönetici, çoğu zaman başkaları tarafından o makama getirilmiş olup (Genç, 1997: 21; Parlak, 2013: 235), varlığı da biçimsel örgüt yapısına bağlıdır (Baltaş, 2010: 11). Yönetici örgütlerde tanımlanan görev için atamayla ortaya çıkar. Yöneticinin grubu oluşturan üyelerin çoğu tarafından izlenmesi ya da benimsenmesi şart değildir (Erdoğan, 2007: 488).

Yönetim olgusunun iki önemli aracı olan lider ile yönetici arasındaki farklardan bir diğeri, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için insanları yönetme ve yönlendirmede kullandıkları gücün kaynağıdır. Güç insanları etkileme yeteneğidir (Hoy ve Miskel, 2012: 203). Lider ile yöneticinin sahip oldukları gücün kaynağı ve kullanış biçimi farklıdır. Liderin gücü, grup dışındaki bireylerin kendisine aktardığı otoriteden kaynaklanmaz. Lider otoritesi ile gücü kullanan kişi değil, gücünden otorite oluşturan kişidir. Bir diğer ifadeyle, lider otoriteden kaynaklanan güç olmaksızın da kişi ya da kitleleri etkileme, ikna etme ve yönlendirme kabiliyetine sahiptir. Liderin gücü kendinden doğar ve gücünü, çoğu yöneticide olmayan bireysel özelliklerinden, alanındaki uzmanlığından, geçmiş başarıları sonucunda kazandığı saygınlıktan elde eder (Lunenburg, 2012: 5). Belirsizliklerle mücadele etme, risk üstlenme, enerji ve yarattığı sinerjiyle insanları bir inanç etrafında birleştirerek kitleleri harekete geçirebilme yeteneği lidere güç verir (Cox ve Hoover, 2003: 338). Liderin gücü üyelerin kabulüne dayandığı için gücünün sınırı da, kendini izleyen grup tarafından belirlenir. Bu bakımdan lider için, grubu oluşturan üyelerin tamamı veya büyük çoğunluğu tarafından izlenmek önemlidir. Dolayısıyla lider, resmi olarak örgütün sevk ve idaresinden sorumlu olsun olmasın amaçlar doğrultusunda çalışanları yönlendirip harekete geçirebilir. Yöneticinin grup üyeleri tarafından grubu oluşturan bireylerin büyük bir çoğunluğunca benimsenmesi ve davranışsal olarak izlenmesi gerekmez (Erdoğan, 2007: 489). Çünkü yöneticiler insanları etkileme potansiyelini formal yollardan, yani örgüt içindeki pozisyonundan alırlar (Tengilimoğlu, 2005: 3). Diğer bir ifadeyle yöneticilerin gücü birileri tarafından verilen otoriteye dayanır. Otorite insanları etkileme yetkisidir ve verilen bu resmi otorite geri alındığında yöneticilerin çalışanları etkileme durumu ortadan kalkar. Ayrıca yöneticinin kullanacağı gücün sınırları bellidir ve bu sınırlar yöneticinin kontrol alanına bağlı olarak şekillenir (Erdoğan, 2007: 490-491).

Lider ile yönetici arasındaki temel farklardan biri Bennis ve Nanus'un (2007: 12) "yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar" sözü ile ortaya konulabilir. Alanyazına göre yöneticiler görevi uygulama, işleri sürdürme, sorumlulukları yerine getirme, yetki verme ve işlerin nasıl başarılacağı ile meşgul olurlar (Kotter, 1990: 85). Yöneticilerin riski en aza çekerek örgütsel faaliyeti sürdürme eksenli çalıştıkları düşünülmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 3). Yöneticilik daha rutin, teknik kurallar dahilinde gelişen bir süreç olarak algılanmaktadır. Sorunlarla başa çıkma, karmaşıklık azaltma, örgütte düzeni sağlama ve mevcut sistemi korumakla ilişkilendirilmektedir. Yönetici için istikrar önemlidir (Kotter, 1990: 85). Yöneticilikte örgütsel yapıya, sisteme, denetime, kurallara önem verme ve belirlenmiş koşullar doğrultusunda hareket etme söz konusudur (Kavrakoğlu, 2001: 137). Liderlik ise öncülük yapmayı ifade eder. Liderler değişimi ve yeni yaklaşımları savunurlar; insanların inançlarını anlama ve sorumluluklarını alma konusuyla ilgilenirler. Liderlikte fikir üretimi ve bu fikirleri eyleme dönüştürme söz konusudur (Zaleznik, 1995: 77). Bu ayrıma göre, lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısı, yöneticiler ise bu planların gerçekleştiricisidir. Bir başka ifadeyle, yönetici başkalarının (işveren vb.) saptadığı amaçlara, lider ise kendi saptadığı amaçlara hizmet eder (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 208). Liderler değişimin ve yeniliğin, yöneticiler ise istikrarın ve statükonun savunucusudurlar (Kotter, 1990: 85; Lunenburg, 2011: 1).

Zaleznik'in (1995: 130) ifadesine göre lider ile yönetici arasındaki bir diğer fark, yöneticinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için uğraşması ve tespit edilen amaçlara ulaşılmadığında başarısız sayılmasıdır. Lider amaç belirleyendir (Rogers, 1975: 137); yönetici gibi sadece formal işlerin peşinde değildir (Koçel, 2010: 572). Lider örgütün amaçlarından bağımsız olabilir. O, kültürü yaratır; kendine bağlı grup üyelerinin duygularını tatmin etmeye, onların beklentilerini karşılamaya çalışır. Bunlara cevap veremediği zaman kötü bir lider olarak değerlendirilmektedir (Erdoğan, 2007: 489-490).

Lider ile yönetici arasındaki başka bir fark motivasyon konusudur. Yönetici motivasyon aracı olarak çoğunlukla ödül ve cezaı kullanır; kontrol altında tutarak ya da maddi ödüllere dayalı olarak çalışanları hedefe yönleltmeye çalışır. Buna karşın lider, çalışanların yeni yetkinlikler kazanmalarını sağlar; özdenetimi oluşturur. Üstlenmeyi hayal bile edemeyecekleri görevleri üstlenmelerini sağlayarak astlarına sadece yetki tanımakla kalmayıp, yetenek ve yaratıcılığını ortaya çıkararak zaman içinde onları bir lidere

dönüştürmeye çalışır; kendini izleyenleri güçlendirir (Cox ve Hoover, 2003: 69; Drucker, 1998: 130; Fındıkçı, 2009: 51).

1.3. Örtük Liderlik

Liderlikle ilgili geçmişten bugüne çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Geliştirilen ilk teorilerde lider merkezde iken sonrakilerde koşulların lidere etkisi, lider ile takipçiler arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır. Daha yeni teorilerde ise, öncekilerin ihmal ettiği, lider ve takipçiler arasında yaşanan etkileşim odağa alınmış; liderlik sosyal bilişsel açıdan açıklanmaya çalışılmıştır (Koommoo-Welch, 2008: 2; Özalp-Türetgen ve Cesur, 2010: 54). Liderlik olgusuna takipçilerin bakış açısıyla yaklaşmıştır (Tabak ve diğerleri, 2013: 95). Alanyazında liderliğe bu doğrultuda yaklaşan kuram, örtük liderlik kuramı olarak ifade edilmektedir.

Örtük liderlik kuramına göre insanlar algularına göre karşısındakini lider ya da lider değil olarak konumlandırmaktadır (Epitropaki ve Martin, 2005: 660). Bu liderlik kuramı, insanların çocukluklarından itibaren birçok farklı girdinin etkisiyle zihinlerinde şekillendirdiği ve içselleştirdiği lider modeli düşüncesine dayanır (Tabak ve diğerleri, 2013: 95). Örtük liderlik kuramında geçen “örtük” kavramı, dışa vurulmadan bellekte tutulan, zihinsel muhakeme sonucu insanların liderden beklentilerine işaret etmektedir (Lord, De Vader ve Alliger, 1986: 403). Bir insanın zihnindeki lider ya da lider beklentisi ise sahip olduğu dini ve kültürel değerler ile kişisel tecrübe ve gözlemlerine bağlı olarak şekillenir. Bu şekillenme neticesinde insanların zihninde liderlik modelleri oluşur; lider prototipleri, şemaları gelişir. Bu zihinsel yapılar bireyler için geçerli olan ideal liderlik özelliklerini barındırır ve lider algularına yön veren değerlendirme kriteri olarak görev yaparlar. Eğer karşısındaki kişi insanın zihnindeki liderlik modeline uygunsa liderdir; değilse tam tersi olarak değerlendirilir (Lord, Foti, ve De Vader, 1984: 344; Offermann, Kennedy ve Wirtz, 1994: 44).

Örtük liderlik kuramına göre insanların zihninde yatan ideal lider modeli, kültürle yakından ilişkilidir (Brodbeck ve diğ., 2000: 3). Kültürel farklılıklar liderlik beklentisini farklılaştırarak kabul gören liderlik tutum ve davranışlarını değiştirmektedir (House, Wright ve Aditya, 1996: 536). Hofstede’ye (1991) göre, kültürel açıdan Türkiye dışı özellik gösteren ülkeler grubundadır. Yazar, dışı kültürlerde sevgi, saygı, anlayış ve duyarlılık gibi değerlerin daha hakim olduğunu; liderlerin de daha çok sezgisel ve fikir birliğine önem veren, daha az ortada görünen kişiler olduğunu belirtmiştir (Akt. Özalp-Türetgen ve Cesur, 2010: 60). Türk toplumundaki ideal liderlik modelini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan araştırmalarda otoriter ve babacan, yardımsever, düşünceli (Dilber, 1967) liderlerin ve adil, dürüst, güvenilir, ahlaklı olma gibi özelliklerin öne çıktığı (Akt. Aycan ve diğ., 2000: 198) belirtilmektedir. Ayrıca dominantlık, zorlayıcılık, güç açlığı, manipülatif olma gibi olumsuz vasıflara rastlanmadığı (Aycan ve diğ., 2000: 198), liderlerde sorumluluk paylaşımı, insan ilişkilerinde iyi olma, tutarlı ve kararlı olma (Paşa, 2000) vasıflarının daha baskın olduğu vurgulanmaktadır. Türk toplumundaki ideal lider davranışlarının ilişki odaklı, görev odaklı, paylaşımcı ve karizmatik başlıkları altında toplandığı (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 576-579), örtük liderlik modellerinin kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, güç ve etkileycilik şeklinde boyutlandığı bildirilmektedir (Tabak ve diğerleri, 2013: 127).

Toplumsal kültürün yanında çevresel ve örgütsel faktörlerin (Bauer, 2015: 13), algılayanın cinsiyeti (Paris, 2004), kişilik özelliği (Keller, 1999), deneyimi (Keller, 2003:141-160), bağlanma stili (Johnson, 2007) ve lidere benzerliği (Saltz, 2004: 12) gibi bireysel farklılıkların da insanların zihnindeki ideal lider modelini şekillendirdiği bildirilmektedir. Bir insanın zihnindeki ideal lider modelinin; bazen bir devlet büyüğüne, bir öğretmene veya arkadaşına bazen de anneye, babaya göre şekillenebildiği ifade edilmektedir. Bu durumda, liderliğin kişiden kişiye değişebilen bir olgu olduğu, birinin lider olarak gördüğünün, bir başkasınca lider olarak görülmediği söylenebilir. Ancak, bir insanın zihnindeki örtük lider modeli mutlak, değişmez değildir. Sil baştan, topyekûn değişmemekle birlikte zamana bağlı olarak bireylerin ideal lider modeli küçük farklılıklar gösterebilir. Hayat tecrübesinin yanında inançlar, görüşler, değer yargıları ve yaşam biçimindeki değişim örtük liderlik modellerini törpüleyebilir (Bartunek, 1984: 370).

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Araştırmada yönetici ve lider kavramlarına ilişkin algılar metaforlar yoluyla incelenmiştir. Metaforlar, nitel araştırmalarda etkili veri toplama yollarından biridir. Metaforlar yoluyla veri toplamak, süreç olarak açık uçlu sorulara dayalı olarak yapılan bireysel görüşmelere benzemektedir. Bu şekilde veri toplamak; nitel araştırmacının diğer veri toplama (görüşme, gözlem, odak grup görüşmesi, doküman incelemesi vb.) yöntemlerinden daha kolay ve pratiktir. Ayrıca toplanan verilerin analizi de daha kolaydır. Metaforlar yoluyla zengin ve sağlam verilere ulaşılabılır; çalışılan olgu ve durum hakkında güçlü bir görsel bir imaja erişilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 242).

Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseninde amaç, insanların tam anlamıyla yabancı olmadıkları, günlük yaşamda farklı biçimlerde karşılaştıkları, ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir bilgiye sahip olmadıkları olguları nasıl anlamlandırdıklarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 72).

2.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2016-2017 eğitim-öğretim yılı bahar yarıyılında Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi eğitim fakültesinde eğitimine devam eden 648 son sınıf öğrencisi oluşturmaktadır. Ancak 76 soru formu boş bırakıldığı, 51 soru formu geçerli olmadığı için 127 öğrenci çalışma kapsamına alınmamış ve araştırma, 521 öğretmen adayından elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamındaki öğretmen adaylarının 349'u kadın, 172'si erkektir. Ayrıca, 141'i sınıf, 86'sı okul öncesi, 54'ü Türkçe, 52'si İngilizce, 52'si fen bilgisi, 48'i sosyal bilgiler, 39'u bilgisayar ve öğretim teknolojileri, 36'sı ilköğretim matematik ve 19'u resim eğitimi öğrencisidir.

2.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada, veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Soru formunun ilk bölümde katılımcıların kişisel bilgilerini belirlemeye yönelik kapalı uçlu sorular yer almaktadır. İkinci bölümünde ise katılımcıların “yönetici” ve “lider” kavramlarına ilişkin sahip oldukları algılarını ortaya çıkarmak amacıyla “Yönetici... gibidir; çünkü...” ve “Lider... gibidir; çünkü...” şeklinde oluşturulan iki yarı yapılandırılmış soru bulunmaktadır.

İnsanların herhangi bir konu ya da kavrama ilişkin algılarını ortaya çıkarmaya yönelik kullanılan metafor araştırmalarında yaygın olarak veriler, bu tip sorular aracılığı ile toplanmaktadır. Bu soru türünde “gibi” kavramı genellikle metafor konusu ile metafor kaynağı arasındaki benzerliği daha net bir şekilde çağrıştırmak için kullanılırken, “çünkü” kavramıyla katılımcılardan kendi benzetmelerinin sebebinin veya mantıksal dayanağını üretmeleri hedeflenir. Sorunun çünkü ile başlayan bölümü katılımcının açıklamaya gittiği yerdir. Bu sorularda açıklama istemenin iki nedeni vardır. İlki, betimleme yapmada metaforun tek başına yeterli olmaması, ikincisi ise bireylerin aynı metafora farklı anlam yükleyebilmesidir. Bundan dolayı Yıldırım ve Şimşek'in (2008) belirttiği gibi bir metaforun hangi amaçla kullanıldığını anlamak için “çünkü” sorusunun sorulması oldukça önemlidir.

Araştırmada, verileri toplamak için öncelikle araştırmacılar tarafından öğretmen adaylarına araştırmanın amacı ve soru formunu nasıl dolduracakları konusunda bilgi verilmiştir. Ardından öğretmen adaylarına, kendi metafor imgelerini geliştirmeleri için 15 dakikalık bir süre verilmiştir. Katılımcılar ortalama 10 dakika gibi bir sürede soru formunu yanıtlamıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada veriler, içerik analizi yöntemiyle deşifre edilmiştir. Bu süreçte, alanyazında yaygın olarak kullanılan (i) verilerin kodlanması, (ii) temaların bulunması, (iii) kodların ve temaların düzenlenmesi ve (iv) bulguların tanımlanması ve yorumlanması adımları takip edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu bağlamda öncelikle, katılımcılardan dönen soru formları incelenerek uygun olmayan (metafor verilir gerekçesi belirtilmeyen, sadece bir kavrama ilişkin metafor üreten gibi) ve boş bırakılan formlar araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Çalışma kapsamındaki 521 formdaki katılımcı özellikleri, metaforlar ve metaforlara yüklenen anlamlar Excel programı kullanılarak elektronik ortama aktarılmıştır. Aktarma işlemi sonucunda, katılımcılar tarafından yöneticilik kavramıyla ilgili 193, liderlik kavramıyla ilgili 171 metaforun üretildiği görülmüştür. Metaforlar alfabetik sıraya göre düzenlenerek dosyanın çıktısı alınmıştır. Daha sonra, metaforlara yüklenen anlamlardaki benzerlik ve farklılıklar dikkate alınarak birbiriyle ilişkili olabilecek metaforlar bir araya getirilerek kategoriler oluşturulmuştur. Kategoriler oluşturulurken her bir kategori altında yer alan kavramların kendi içinde ve kategori başlığıyla tutarlı olup olmadığına dikkat edilmiştir. Bu işlem sonucunda katılımcıların yönetici kavramına yönelik ürettikleri metaforların 13, lider kavramına yönelik ürettikleri metaforların 14 kategori altında toplandığı görülmüştür. Katılımcılar tarafından daha çok vurgulanan kategori ve kategoriler altına yer alan metafor çeşitliliğini gösterebilmek amacıyla frekans ve yüzde hesaplaması yapılmıştır. Ayrıca araştırmanın ilgili yerlerinde katılımcıların görüşlerinden alıntılara yer verilmiştir. Alıntının hangi katılımcıya ait olduğu kodlama aracılığıyla gösterilmiştir (Örneğin: İK-240). Kodlamalarda ilk kod katılımcının bölümünü (B: Bilgisayar Öğretmenliği, F: Fen Bilgisi Öğretmenliği, İ: İngilizce Öğretmenliği, O: Okul Öncesi Öğretmenliği, S: Sınıf Öğretmenliği, M: Matematik Öğretmenliği, R: Resim Öğretmenliği, SB: Sosyal Bilgiler Öğretmenliği, T: Türkçe Öğretmenliği) ve cinsiyetini (E: Erkek, K: Kadın) ifade etmektedir. Son kod ise katılımcının sırasını göstermektedir.

2.5. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Araştırmanın geçerliği ve güvenirliliği artırmak amacıyla, Yıldırım ve Şimşek'in (2008) önerileri doğrultusunda bir takım tedbirler alınmıştır. Nitel araştırmalarda, verilerin nasıl topladığı ve sonuçlara nasıl ulaştığının ayrıntılı bir şekilde rapor edilmesi geçerlik için önemli bir ölçüt olarak gösterildiğinden araştırmanın veri toplama ve analiz aşaması ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Verilerin deşifre edilmesinde izlenen süreç iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı yapılmış, daha sonra bir araya gelerek karşılaştırma yapılmıştır. Farklılıkların olması durumunda, araştırmacıların yaptıkları incelemeler ve tartışmalar sonucunda içeriği en iyi yansıtacak temaya karar vermiştir. Daha sonra, araştırmacılar tarafından oluşturulan kategorilerin üretilen metaforları temsil edip etmediği ne dair uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzmanın yaptığı eşleştirme ile araştırmacılar tarafından yapılan eşleştirme karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmada, yöneticilik kavramında kaynana, kraliçe arı, kast sistemi, küçük ev aleti, manav, orkestra şefi çubuğu, saat, sert oyun hamuru ve şantiye şefi metaforlarında, liderlik kavramında ise aile büyüğü, enerji, hababam sınıfındaki Mahmut hoca, kaya, şirin baba, tamirci metaforlarında görüş ayrılığının olduğu görülmüştür. Araştırmada, Miles ve Huberman'ın (1994: 64) önerdiği yöntem kullanılarak yapılan hesaplama sonucunda, yönetici kavramına ilişkin kodlama güvenirliliğinin yaklaşık %95, lider kavramına ilişkin kodlama güvenirliliğinin ise yaklaşık %96 olduğu anlaşılmıştır.

Ayrıca yapılan karşılaştırma sonucunda, görüşüne başvuru uzman ile araştırmacılar arasında bazı temalarda adlandırma farklılığının olduğu görülmüştür. Araştırmacıların yöneticilik boyutunda "düzeni koruyan ve sürdüren biri olarak yönetici" olarak adlandırdıkları temanın uzman tarafından "mevcut düzeni sürdüren biri olarak yönetici" şeklinde değiştirildiği, liderlik boyutunda "şekil veren ve geliştiren biri olarak lider" olarak tanımlan temanın uzman tarafından "biçimlendiren biri olarak lider" şeklinde ifade edildiği görülmüştür. Bu noktada araştırmacılar, kategori kapsamındaki metaforları ve metaforlara yüklenen anlamları göz önünde bulundurarak içeriği en iyi yansıtacak tanımlamayı tercih etmiştir. Bunun yanında araştırmada her bir temada en çok tekrarlanan ve kelime anlamı açısından ilgili kategoride yer almayacağı düşünülen, ancak yüklenen anlam bakımından o kategoriye uygun olan metaforlara ilişkin örnek cümleler verilmiştir. Örnekler sunulurken katılımcı ifadelerinde hiçbir değişiklik yapılmasına dikkat edilmiştir.

3. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak çalışma grubunu oluşturan katılımcıların yönetici kavramı, ikinci olarak ise lider kavramı ile ilgili ürettikleri metaforlar ve bu metaforlardan yola çıkılarak oluşturulan kategoriler sunulmuştur.

3.1. Yönetici Metaforu ile İlgili Bulgular

Araştırmada katılımcılar yöneticilikle ilgili 193 metafor üretmiştir. Katılımcıların yöneticilik ile ilgili ürettikleri metaforlardan en sık tekrarlanan ilk beşi; baba, anne, beyin, okul müdürü ve makine metaforlarıdır. Araştırmada üretilen metaforlar 13 kategori altında toplanmıştır. Katılımcıların “yönetici” kavramı ile ilgili ürettikleri metaforlar ve metaforlara yüklenen anlamlara göre oluşturulan kategoriler Tablo 1’de, yönetici metaforlarına ilişkin cümle örnekleri ise, Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 1. Yönetici metaforu kategorileri

Kategoriler	<u>Katılımcı Sayısı</u>	Üretilen Metaforlar	<u>Üretilen Metafor Sayısı</u>
	F %		f %
Mevcut Düzeni Sürdüren Biri Olarak Yönetici	112	Amir(1), Anne(17), Aile reisi(3), Baba(12), Başbakan(2), Bekçi(1), Cumhurbaşkanı(2), Evin büyük çocuğu(1), Futbol hakemi(1), Komutan(5), Koordinatör(1), Kral(1), Kulüp başkanı(1), Müdür(10), Müfettiş(1), Okul müdürü(17), Organ(1), Organizatör(3), Padişah(4), Patron(11), Saat(9), Sınıf başkanı(2), Şantiye şefi(1), Trafik levhası(2), Trafik ışığı(2), Zabıta(1)	26
	21.50		13.5
Yönlendirici Biri Olarak Yönetici	86	Anne(3), Arkadaş(1), At arabacısı(1), Baba(2), Baş(2), Beyin(20), Bilirkişi(3), Çoban(7), Çoban köpeği(2), Direksiyon(2), Gemi kaptanı(4), İmam(1), Kumanda(1), Kuş(1), Lokomotif(4), Navigasyon(1), Okul temsilcisi(1), Orkestra şefi(5), Orta saha oyuncusu(1), Otobüs şoförü(3), Öğretmen(3), Pilot(1), Rehber(5), Rüzgâr(1), Takım kaptanı(1), Tarih(1), Teknik direktör(9)	27
	16.51		14
Mekanik- Standart Biri Olarak Yönetici	64	A4 kağıdı(1), Asker(12), Bilgisayar(2), Çarkın dişlisi(2), Çerçeve(1), Formül(1), Demiryolu(1), Devlet memuru(1), Düdüklü tencere(1), Dünya(1), Fabrika(4), Gezegen(1), Hesap makinesi(1) Hizmetkar(1), İşçi(2), Kalfa(1), Kara tahta(1), Klavye(1), Makine(16), Manav(1), Orkestra şefi çubuğu(1), Robot(10), Tohumdan çıkan bitki(1)	23
	12.28		11.9
Olumsuz Unsur Olarak Yönetici	52	Ateş(1), Ay(3), Ağacın yaprağı(1), Bencil çocuk(2), Çam ağacı(1), Çıkmaz sokak(1), Diktatör(3), Dogmatik bilgi(1), Duvar(1), Evcil hayvan(1), Fare(1), Firavun(1), Fotokopi makinası(4), Gardiyan(1), Hababam sınıfındaki okul müdürü(1), Hamur(1), Huzursuzluk(1), Kalem(2), Kelebek(1), Kelek karpuz(1), Kukla(4), Küf(1), Küf mantarı(1), Limon(1), Navigasyon(2), Oyuncu(2), Papağan(3), Taklit(2), Taklit ürün(2), Tilki(2), Yılanın başı(1), Yıldırım(1), Zengin kocaya giden gelin(1)	33
	9.98		17.1
Temel Ana Unsur Olarak Yönetici	45	Ağacın kökü(2), Anne(5), Bel kemiği(1), Beyin(4), Binanın kolunu(2), Binanın temeli(7), Can damarı(1), Çarkın ana dişlisi(1), Elektrik(1), İnternet ağı(1), İskelet(1), Kalp(4), Kraliçe arı(5), Maddenin yapı taşı(1), Makinenin beyni(5), Omurga(1), Sağ kol(1), Tabiat(1), Toprak(1)	19
	8.64		9.84
Birleştirici Unsur Olarak Yönetici	36	Ağaç(10), Ağaç gövdesi(5), Ahtapot(4), Ağ(1), Aile büyüğü(4), Anne(3), Bina harcı(1), Dikiş iğnesi(1), Gökkuşluğu(1), Piyano(1), Puzzle(1), Tesbih imamesi(1), Terzi(2), Tren(1)	14
	6.91		7.25
Değişmeyen Yapıda Biri Olarak Yönetici	30	Anayasa(1), Baba(11), Demir(4), Disiplin(1), Kast sistemi(1), Kaya(3), Otorite(4), Sert oyun hamuru(1), Taş(3), Tükenmez kalem(1)	10
	5.76		5.18

Tablo 1'in devamı...

Kategoriler	<u>Katılım</u>	Üretilen Metaforlar	<u>Üretilen</u>
	<u>cı Sayısı</u>		<u>Metafor</u>
	F		Sayısı
	%		f
			%
Baskı			
Ursu	23	Ağa(1), Aslan(10), Baba(3), Binanın en üst katı(1), Dağ(2), Dolma	9
Olarak	4.41	kalem(1), Ev sahibi (3), Gökdelen(1), Merdivenin üst basamağı(1)	4.66
Yönetici			
Değişken	19	Akarsu(2), Bukalemun(2), Buz(1), Denizin dalgası(1), El feneri(2),	15
Biri Olarak	3.65	Hükümet(1), Kaynana(1), Küçük ev aleti(1), Lastik(1), Mum(2),	7.77
Yönetici		Renklendirici boya(1), Saman alevi(1), Sihirbaz(1), Siyasi parti(1), Su(1)	
Şekillendiric	16	Arı(1), Ayna(6), Bahçıvan(2), Marangoz(2), Öğretmen(1), Ressam(1),	9
i Bir Olarak	3.07	Senarist(1), Takı tasarımcısı(1), Tamirci(1)	4.66
Yönetici			
Koruyucu	13	Atatürk(1), Baba(3), Baston(1), Binanın çatısı(2), Cankurtaran(1), Güç	10
Biri Olarak	2.50	kaynağı(1), Güvenlik kamerası(1), Kaplumbağanın kabuğu(1), Yumurtanın	5.18
Yönetici		kabuğu(1), Zırh(1)	
Adil Biri	13		5
Olarak	2.50	Adalet(2), Cumhurbaşkanı(1), Hâkim(2), Kanun(3), Terazi(5)	2.59
Yönetici			
Aydınlatıcı	12		6
Biri Olarak	2.30	El feneri(1), Işık(5), Kitap(1), Lamba(2), Mum(2), Öğretmen(1)	3.11
Yönetici			

(*Anne, baba, beyin, cumhurbaşkanı, el feneri, mum, öğretmen gibi metaforlar yüklenen anlam nedeniyle birden fazla kategoride yer almıştır.)

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların yönetici kavramını tanımlamada en çok “mevcut düzeni sürdüren biri olarak yönetici” kategorisini tercih ettikleri görülmektedir (f=112, %21.50). Bu kategoride 26 farklı metafor kullanılarak yönetici kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlardan en sık tekrarlananı anne, okul müdürü ve babadır. Katılımcılar tarafından ikinci sırada tercih edilen “Yönlendirici biri olarak yönetici” kategorisinde 27 metafor bulunmakla birlikte beyin, teknik direktör ve çoban metaforları daha sık tekrarlanmıştır. Üçüncü sırada tercih edilen “mekanik standart biri olarak yönetici” kategorisinde 23 metafor yer almaktadır. Bunlardan en sık tekrarlananı makine, asker ve robottur. En çok tercih edilen kategorilerin katılımcı sayıları dikkate alındığında katılımcıların yarısından fazlasının (262) yöneticiyi açıklamada kullandıkları metaforların bu kategorilerde yer aldığı görülmektedir.

Katılımcılar tarafından en az tercih edilen kategorilerde ilk sıra, “aydınlatıcı biri olarak yönetici” kategorisine aittir. Bu kategoride altı metafor bulunmakta ve ışık, lamba, mum metaforları öne çıkmaktadır. Bir başka en az tercih edilen “adil biri olarak yönetici” kategorisinde beş metafor bulunmaktadır. Bu metaforlardan terazi ve kanun daha sık tekrarlanmıştır. En az tercih edilen üçüncü kategori ise “koruyucu biri olarak yönetici”dir. 10 metaforun yer aldığı bu kategoride baba ve binanın çatısı öne çıkan metaforlardandır. Katılımcılar tarafından en az tercih edilen kategorilerin katılımcı sayıları dikkate alındığında, sadece 35 (%6.77) katılımcının yöneticiyi açıklamada kullandıkları metaforların bu kategorilerde yer aldığı görülmektedir.

Tablo 2. Yönetici metafor örnekleri

Kategori	Metafor Örnekleri
Mevcut Düzeni Sürdüren Biri Olarak Yönetici	<p>“Bütün işleri rayında götürür. O olmadığında evin tüm düzeni bozulur, karmaşa yaşanır” (Anne/OK-6)</p> <p>“İnsan vücudundaki düzen organların görevini yapmasına dayanır. Onların birindeki sıkıntı bütün sistemi etkiler. Yönetici de kurumda düzeni sağlar ve bu düzen içinde insanların çalışmasını sağlar” (Organ/SK-202)</p> <p>“İşini yapmayı durdurduğu an karmaşa yaşanır. Tüm düzen bozulur” (Saat/İK-268)</p> <p>“Trafik ışığı olmadığında trafik akışındaki düzen korunamadığı gibi yönetici olmazsa da her şey birbirine karışır; düzensizlik oluşur” (Trafik ışığı/MK-492)</p>
Yönlendirici Biri Olarak Yönetici	<p>“Neyin, nerede, nasıl, ne zaman yapılacağı konusunda yol gösterir” (Beyin/TK-370)</p> <p>“Rüzgâr ne kadar hafif eserse yağmur da o kadar ince yağar. Sağanaklar öncesinde ise, mutlaka fırtınalar vardır. Rüzgârın esişi nasıl yağmuru yönlendiriyorsa yönetici de çalışanları yönlendirir” (Rüzgâr/OE-13) “Geçmişteki hatalardan ders çıkararak, geleceğe yön vermeyi sağlar” (Tarih/ME-487)</p>
Mekanik-Standard Biri Olarak Yönetici	<p>“Yenilikçi olmayan, kurallara dayalı belirli bir sistemi vardır.” (Makine/OK-30)</p> <p>“Gitmesi gereken belli bir yönü ve kalıbı vardır.” (Demir yolu/RE-483)</p> <p>“Kapasitesi ve alanı sınırlıdır. Belirli bir yörünge etrafında döner.” (Gezegen/SK-165)</p> <p>“Toprağa ne ekersen o çıkar. Yönetici de böyledir. Belirli görev ve yetkileri ışığında yönetir.” (Tohumdan çıkan bitki/SBK-457)</p>
Olumsuz Unsur Olarak Yönetici	<p>“Ağaca bakıldığında yapraklar görünür, ama asıl önemli olan görünmeyen yerin altındaki köktür.” (Ağacın yaprağı/BE-316)</p> <p>“Ne kadar çok yaklaşırsanız o kadar çok yanarsınız.” (Ateş/SBK-463)</p> <p>“Büyük ve gösterişlidir ama ne meyve verir ne de çok faydası vardır.” (Çam ağacı/İE-277)</p> <p>“Ne yaptırmak istediğini tuşlarsın o da hiçbir yenilik ve katkı yapmadan aynısını çıkarır.” (Fotokopi makinesi/OK-10)</p> <p>“Elinde bulundurana göre yazılanlar değişir. Kim ne isterse onu yazar.” (Kalem/SK-198)</p> <p>“Yaptığı işler kelebeğin ömrü gibi kısa sürelidir. Gidince yaptığı her şey değişir.” (Kelebek/SK-214)</p> <p>“Bilinen şeyleri tekrar eder. Yolları uzatabilir. Kapalı yolları görmez, yöneticinin ayrıntıları görememesi gibi.” (Navigasyon/OK-82)</p>
Temel Ana Unsur Olarak Yönetici	<p>“Temel ne kadar sağlamsa bina da o kadar dayanıklı olur.” (Binanın temeli/SK-105)</p> <p>“Her şeyin merkezinde bulunur. Karar alır, uygular, kontrol eder.” (Beyin/ FK-399)</p> <p>“Her şeyin sağlıklı yürümesini sağlar. O olmayınca işler kesintiye uğrar, basit gibi görünen işler sorun haline dönüşür.” (Elektrik/İK-242)</p>
Birleştirici Unsur Olarak Yönetici	<p>“Ağacın birçok dalı bir arada tutması gibi, yönetici de farklılıkları bir arada tutar.” (Ağaç/TK-352)</p> <p>“Kumaş parçalarını birleştirerek bütün oluşturduğu gibi yönetici de farklı birimleri ve kişileri bir arada tutar.” (Dikiş iğnesi/TK-377)</p> <p>“Piyanonun her birinden farklı tonda, farklı sesler çıkan tuşları bünyesinde birleştirdiği gibi yönetici de amaçları ve istekleri farklı insanları ortak amaçta birleştirir.” (Piyano/SK-182)</p>
Değişmeyen Yapıda Biri Olarak Yönetici	<p>“Yönetici tıpkı toplumda var olan baba profiline uygun davranır; kuralları koyar; uygulanmasını ister; esnek değildir.” (Baba/OK-19)</p> <p>“Yönetici kaya gibi şekil verilmesi, değiştirilmesi zordur.” (Kaya/FK-387)</p> <p>“İstedikini kadar uğraşın şekil veremezsiniz. Sizin ona uymanızı bekler.” (Sert oyun hamuru/OE-32)</p>
Baskı Unsuru Olarak Yönetici	<p>“Çevresindekileri korkutarak, güç kullanarak yönetir.” (Aslan/SK-92)</p> <p>“En üstte kendisini görür, alt katlara tepeden bakar; fakat bina en alttaki zemin sayesinde ayakta durur.” (Binanın en üst katı/İK-283)</p> <p>“Ortamda bir ağırlığı vardır. Emir verici ve sert bir üslubu vardır.” (Dolma Kalem/OK-20)</p>
Değişken Biri Olarak Yönetici	<p>“Pili doluyken aydınlatır, fakat bitince aydınlatamaz.” (El feneri/TE-333)</p> <p>“Hükümetler seçimle gelir. Ama bugün vardı, yarın yoktur.” (Hükümet/SE-177)</p> <p>“İlk aldığınızda çok işinize yarayacağını düşünür ve kullanırsınız, sonra gereksiz görür ve kullanmamaya başlarsınız.” (Küçük ev aleti/TK-362)</p> <p>“İlk başta daha iyiyken, eridiğinde ışığı azalır. Işığı tüm ortamı değil yakını aydınlatır.” (Mum/SK-122)</p>

Tablo 2'nin devamı

Şekillendiren Biri Olarak Yönetici	“Kişinin kendini düzeltmesi için yapması gerekenler var olan durumun yansımalarına bağlıdır. Yönetici de aynı gibi çalışanlara düzeltmeleri gereken noktaları yansıtır.” (Ayna/TK-345) “Bahçıvan nasıl her bir çiçeğin özelliğini bilmeli, hepsiyle ilgilenmeli ve yeri geldiğinde budamalı ki bahçe güzelleşsin. Yönetici de çalışanlarının özelliklerine göre onları biçimlendirir.” (Bahçıvan/SK-114)
Koruyucu Biri Olarak Yönetici	“Ağaç, gölgesiyle yakıcı güneşten insanları korur; sıcağın bunalan insanları gölgesi altında barındırır. Yöneticinin de varlığı çalışanlara güven verir.” (Ağaç/SBE-467) “Zorluklara ve sıkıntılara göğüs gerer, yeri geldiğinde çalışanları korur, arka çıkar, varlığı çalışan için güven oluşturur.” (Baba/RE-480).
Adil Biri Olarak Yönetici	“Terazi gibidir; tüm çalışanlara karşı adil, dengeli, ölçülü davranır.” (Terazi/FE-391) “Her şeyi düşünmek zorundadır. Herkese karşı eşit mesafede olmalı dengeyi korumalıdır.” (Cumhurbaşkanı/OK-16)
Aydınlatıcı Biri Olarak Yönetici	“Kurumun gideceği yolu aydınlatır, çalışanları bilgilendirir.” (Işık/OK-14) “Geçmişe ve geleceğe ışık tutar. Her konuda birçok mesaj ve bilgi verir.” (Kitap/İK-240)

Tablo 2'deki katılımcıların yönetici ile ilgili ürettikleri metaforlara yükledikleri anlamlar ve Tablo 1'deki katılımcıların çoğunlukla yığıldığı kategoriler ve bu kategorilerde toplanan metaforlar göz önünde bulundurulduğunda, katılımcıların çoğunun yönetici ile ilgili olumsuz algılara sahip olduğu söylenebilir. Genellikle yöneticiye atfedilen metaforların; otoriteyi, pozisyonu, katılığı, kontrolü ve düzeni çağrıştırdığı dikkat çekmektedir.

3.2. Lider Metaforu ile İlgili Bulgular

Araştırmada katılımcılar liderlik ile ilgili 171 metafor üretmiştir. Katılımcıların liderlik ile ilgili ürettikleri metaforlardan en sık tekrarlananlar Atatürk, baba, anne, aslan, güneş şeklindedir. Araştırmada üretilen metaforlar 14 kategori altında toplanmıştır. Katılımcıların lider kavramı ile ilgili ürettikleri metaforların kategorilere göre dağılımı Tablo 3'te, lider metaforlarına ilişkin cümle örnekleri ise Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 3. Lider metaforu kategorileri

Kategoriler	Katılımcı Sayısı F %	Üretilen Metaforlar	Üretilen Metafor Sayısı f %
Yönlendirici Biri Olarak Lider	176 33.78	Aile büyüğü(2), Aile reisi(2), Anne(11), Anne tavuk(1), Arkadaş(5), Atatürk(9), Baba(8), Baş(4), Başbakan(1), Başkan(9), Beyin(12), Çoban(5), Deniz feneri(5), Direksiyon(1), Dost(1), Dümen(2), En önde giden göçmen kuş(5), Futbol kulübü başkanı(1), Gemi kaptanı(6), Harita(1), İlk atılan ok(1), İlk domino taşı(3), Komutan(8), Kule amiri(1), Kutup yıldızı(2), Lokomotif(1), Mumu tutan kişi(1), Mühendis(1), Navigasyon(1), Okul müdürü(4), On numaralı oyuncu(1), Orkestra şefi(4), Öğretmen(8), Öncü(2), Pilot(1), Pusula(12), Rehber(8), Rehber öğretmen(1), Saat (2), Sınıf başkanı(1), Su yatağındaki kaya(1), Sürünün başındaki koyun(1), Sürünün önündeki fil(1), Şirin baba(1), Şoför(1), Takım kaptanı(11), Trafik ışığı(1), Trafik levhası(2), Türkmen atı(1), Uçurtma ipi(1), Yönetmen(1)	51 29.82
Aydınlatıcı Biri Olarak Lider	53 10.17	Ay(1), El feneri(4), Güneş(20), Işık(16), Kitap(1), Meşale(2), Mum(3), Öğretmen(3), Projektör(1), Yıldız(2)	10 5.85
Güç Unsuru Olarak Lider	46 8.83	Aile reisi(1), Aslan(26), Baba(8), Dede(1), Kaplan(2), Köpek balığı(1), Kral(1), Müdür(1), Nokta(1), Padişah(2), Patron(1), Tarla sahibi(1)	12 7.02

Tablo 3'ün devamı

Etkileyici Biri Olarak Lider	36 6.91	Amigo(1), Anne(4), Atatürk(7), Baba(2), Başrol oyuncusu(1), Enerji(1), Elmas(1), Evin büyük çocuğu(1), Hababam sınıfındaki Mahmut hoca(1), Hatip(1), Kraliçe arı(6), Okul temsilcisi(1), Orjinal ürün(4), Sanatçı(1), Sanat eseri(3), Ünlü marka(1)	16 9.36
Birleştirici Biri Olarak Lider	33 6.33	Ağaç(3), Ağaç gövdesi(5), Aile büyüğü(2), Akarsu(2), Anne(2), Atatürk(6), Baba(2), Bayrak(1), Cümle(1), Çekim kuvveti(1), Köprü(1), Mıknatıs(2), Orman(2), Terzi(1), Vücut(2)	15 8.77
Şekillendirici Biri Olarak Lider	33 6.33	Atatürk(3), Ayna(2), Bahçıvan(2), Bilim adamı(5), Öğretmen(8), Reform(3), Rönesans(1), Seramik ustası(1), Teknoloji(2), Tohum(2), Usta(4)	11 6.43
Çok Yönlü Biri Olarak Lider	29 5.57	Evin küçük çocuğu(1), Anne(4), Asker çakısı(2), Atatürk(12), Butik(1), Çiçek buketi(1), Dört mevsim(1), Gökkuşuğu(3), Kütüphane(1), Pazar yeri(1), Sınıf öğretmeni(1), Uzay(1)	12 7.02
Koruyucu Biri Olarak Lider	28 5.37	Anne(5), Asker(1), Baba(7), Binanın çatısı(2), Can yeleği(1), Çoban köpeği(2), Dağ(1), Gözlük kabı(1), Kalkan(1), Koltuk değneği(1), Milletvekili(2), Oskar Schindler(1), Özgüven(1), Süper kahraman(1), Terazî(1)	15 8.77
Temel Ana Unsur Olarak Lider	28 5.37	Anayasa(1), Anne(2), Araba motoru(1), Baba(1), Bilgisayar işlemcisi(2), Binanın temeli(3), Binanın temel direği(2), Cumhurbaşkanı(4), Dairenin merkezi(1), Kalp(5), Maddenin çekirdeği(1), Makinenin ana parçası(1), Makinenin beyni(1), Öğrenci(2), Saatin mekanizması(1)	15 8.77
Kalıcı Biri Olarak Lider	18 3.45	Ağacın kökü(7), Anıt(1), Binanın temeli(1), Çınar ağacı(4), Devlet(1), Güneş(2), Kaya(1), Tükenmez kalem(1)	8 4.68
Üretken Biri Olarak Lider	13 2.50	Ağaç(2), Aşçı(2), Bestekâr(1), Çiftçi(3), İpek böceği(1), Karınca(2), Tamirci(1), Toprak(1)	8 4.68
Cesur Biri Olarak Lider	12 2.30	Aslan(2), Atatürk(5), Baba(1), Fedai(1), Köz maşası(1), Savaşçı(1), Timsahlı nehre atlayan antilop(1)	7 4.09
Esnek Biri Olarak Lider	9 1.73	Esnek oyun hamuru(1), Hamur(1), Karayolu(1), Kurşun kalem(1), Lastik(1), Pamuk(1), Plastik(1), Su(2)	8 4.68
Olumsuz Unsur Olarak Lider	7 1.34	Bencil insan(2), Bomba(1), Deniz(1), Kar(1), Kara delik(1), Rüzgâr(1)	6 3.51

(*Ağaç, anne, aile büyüğü, aile reisi, aslan, Atatürk, baba, binanın temeli, güneş, öğretmen gibi metaforlar yüklenen anlam nedeniyle birden fazla kategoride yer almıştır.)

Tablo 3 incelendiğinde, katılımcılar lider kavramını tanımlamada en çok “yönlendirici biri olarak lider” kategorisini tercih ettikleri görülmektedir ($f=176$, %33.78). Bu kategoride 51 farklı metafor kullanılarak lider kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlardan en sık tekrarlananı; Atatürk, baba, anne, aslan, güneştir. Katılımcılar tarafından ikinci sırada tercih edilen “aydınlatıcı biri olarak lider” kategorinde 10 metafor bulunmakta ve güneş, ışık, el feneri metaforları daha sık tekrarlanmaktadır. Üçüncü sırada tercih edilen “güç unsuru olarak lider” kategorisinde 12 metafor yer almaktadır. Bunlardan sık tekrarlananı aslan ve babadır. En çok tercih edilen kategorilerin katılımcı sayıları dikkate alındığında katılımcıların yarısından fazlasının (275) lideri açıklamada kullandıkları metaforların bu kategorilerde yer aldığı görülmektedir.

Katılımcılar tarafından en az tercih edilen kategorilerde ilk sıra, “olumsuz unsur olarak lider” kategorisine aittir. Bu kategoride altı metafor bulunmakta ve bencil insan metaforu öne çıkmaktadır. Bir başka en az tercih edilen “esnek biri olarak lider” kategorisinde sekiz metafor bulunmaktadır. Bu metaforlardan, su daha sık tekrarlanmıştır. En az tercih edilen üçüncü kategori ise “cesur biri olarak lider”dir. Yedi metaforun yer aldığı bu kategoride Atatürk ve aslan öne çıkan metaforlardandır. Katılımcılar tarafından en az tercih edilen kategorilerin katılımcı sayıları dikkate alındığında, 28 (%5.37) katılımcının lideri açıklamada kullandıkları metaforların bu kategorilerde yer aldığı görülmektedir.

Tablo 4. Lider metafor örnekleri

Kategoriler	Metafor Örnekleri
Yönlendirici Biri Olarak Lider	“Yürüdüğün yolda yönünü bulmanı sağlar” (Pusula/İK-240) “Fırtınadan kurtulmayı gemi değil, kaptanın stratejisi sağlar” (Gemi kaptanı/TE-350) “Arkadan gelen oklar ona göre atılır ve onun yolundan gider” (İlk atılan ok/FE-424) “Sular aktıkça su yatakları oluşur. Liderler o suyun yönünü değiştiren kayalar gibidir. Toplumla ya da gruplara yol gösterir; onları yönlendirir” (Su yatağındaki kaya/SBE-465)
Aydınlatıcı Biri Olarak Lider	“Güneşin dünyayı aydınlattığı gibi etrafındakileri bilgi, beceri ve düşünceleri ile aydınlatır” (Güneş/MK-505) “Akşam olunca geceyi aydınlatır. Liderin en karanlık anda ve zor koşulda ışık olması gibi” (Yıldız/TE-338)
Güç Unsuru Olarak Lider	“Diğerlerine kıyasla daha fazla sahip olduğu fiziksel üstünlüğünü kullanarak onlar üstünde hâkimiyet kurar” (Aslan/SBK-459) “Cümlelerin bitiricisidir. Her zaman son söz onundur.” (Nokta/SE-230) “Çiftçiler ve traktörler emrindedir. Daha çok kazanmak için kimsenin gözünün yaşına bakmaz” (Tarla sahibi/RE-482)
Etkileyici Biri Olarak Lider	“Sadece yaşadığı çağa ve ülkeye değil, dünyaya ilham kaynağı olmaktadır.” (Atatürk/İK-243) “Sadece yönetip emir vermez; sevgi, saygı kazanıp birçok yönden kardeşlerine örnek olur.” (Evin büyük çocuğu/İK-283)
Birleştirici Biri Olarak Lider	“Lider gibi ağaç gövdesi de dalları, yaprakları, kökle birleştirir; bütünlük oluşturur.” (Ağaç gövdesi/TK-351) “Yağış ve kaynak suyu gibi farklı nitelikteki suların birleşmesiyle oluşması gibi farklılıkları coşkulu bir bütüne dönüştürür.” (Akarsu/ SK-179) “Cümle nasıl ki farklı harf, hece ve kelimelerin bir araya getirip bir bütün oluşturuyorsa lider de öyledir.” (Cümle/SBE-458)
Şekillendirici Biri Olarak Lider	“Öğrencinin kişiliğinin, bilgisinin ve geleceğinin mimarıdır.” (Öğretmen/MK-491) “Tohum, çıkacağı bitkiyi nasıl şekillendiriyorsa, liderde hakim olduğu grubu bilgisiyle, tecrübesiyle, ileri görüşlülüğüyle şekillendirir.” (Tohum/SBK-457)
Çok Yönlü Biri Olarak Lider	“Evdaki herkesten bir özellik almıştır. Yaptığı işi sorgular, hemen kabul etmez.” (Evin küçük çocuğu/İK-265) “Kütüphanede her alandan birçok kitaba ulaşabilirsin. Lider de her alanda bilgili olmalı ki, insanlar onu örnek alsın.” (Kütüphane/FK-387) “Sınıf öğretmeni birbirinden farklı derslere girdiği gibi, ders anlatırken farklı rollere de girer.” (Sınıf öğretmeni/MK-498)
Koruyucu Biri Olarak Lider	“Çocuğu için olabilecek tehlikeli durumları görür, önlem alır.” (Baba/RK-479) “Liderin arkanızda dağ gibi durması gerekir.” (Dağ/SK-160) “Alman olmasına rağmen iyi bir model olduğu için, Yahudi halkı ona güvenmiş ve arkasından gitmiştir.” (Oskar Schndler/OE- 5)
Temel Ana Unsur Olarak Lider	“İnsanın yaşaması için en önemli organdır.” (Kalp/OK-2) “Bir ülkenin en üst düzeydeki sorumlusu ve yetkilisidir. Sadece yaptıklarıyla değil yapmadıklarıyla da insanları etkileyebilir.” (Cumhurbaşkanı/SBK-446) “Öğrenci olmadan okul bir anlam taşımaz, eğitim sisteminin varlık nedenidir.” (Öğrenci/BE-290)
Kalıcı Biri Olarak Lider	“Kökü ne kadar sağlamırsa, rüzgâr ve sel gibi olaylar yaşansa bile tutunmaya devam eder. Yaşamaya ve meyve vermeye de.” (Ağacın kökü/BE-316). “Devlet her zaman vardır ve var olmaya devam eder.” (Devlet/SE-177) “Depremde çatlaklar oluşsa bile kolay kolay yıkılmaz. Yıkılsa bile kalan parçalar her zaman değerlidir.” (Anıt/İK-244).
Üretken Biri Olarak Lider	“Her gün biraz daha olgunlaşır, büyür ve gelişir. Her haliyle tüm canlılar için faydalıdır.” (Ağaç/İK-276) “Ürünün özelliklerini, nasıl yetiştirmesi gerektiğini bilir. Sürekli çalışır ve tohumu yiyeceğe dönüştürür.” (Çiftçi/İK-266)
Cesur Biri Olarak Lider	“Zor şartlar altında bile cesaret ve kararlılıkla hareket edip, toplumu peşinden sürükleyebilmiştir.” (Atatürk/SBE-442) “Ona güvenen ona inanan herkes için mücadele eder, canını ortaya koyar.” (Aslan/OK-1) “Her türlü zorluğa göğüs gerer, kimsenin cesaretinin olmadığı görevlere atılır.” (Köz maşası/TK-352)

Tablo 4'ün devamı

Esnek Bir Lider Olarak Lider	<p>“İnsanlar için önem taşımalı ve gerektiği zamanda yanında çalışanlara karşı esnek ve şeffaf olmalı.” (Su/FE-397).</p> <p>“Karşılaştığı problemleri farklı yollardan çözebilir. Ulaşmak istediği noktaya birçok farklı yoldan gidilebilir.” (Karayolu/RE-483)</p> <p>“Alınan kararlar, yönelimler fayda sağlayacak şekilde değiştirilebilir.” (Kurşun kalem/TK-343)</p>
Olumsuz Unsur Olarak Lider	<p>“Liderliği paylaşması ve tüm gruba mal etmesi gerekir. Ama o bunu yapmak istemez.” (Bencil İnsan/SE-233)</p> <p>“Salt iyi ya da kötü değildir. Belirsizdir. Patladığında kimi zaman düşmanı, kimi zamansa halkını yok eder.” (Bomba/SK-147)</p> <p>“Bazen otoritesini korumak için hırçın, dalgalı görünür. Bazense sevilme için durgun sakin görünür. Ne zaman nasıl olacağı belli olmaz.” (Deniz/SBK-434)</p> <p>“Liderin peşinden giderseniz karadelikte kaybolup, yok olursunuz.” (Kara Delik/SBK-463)</p> <p>“Her an bir çığa dönüşebilir.” (Kar/SK-172)</p> <p>“Kendi başına buyuktur; estiğinde taş üstünde taş kalmaz.” (Rüzgar/SK-225)</p>

Tablo 4'teki katılımcıların lider ile ilgili ürettiği metaforlar genel olarak değerlendirildiğinde; olumsuz unsur ve güç unsuru kategorilerindeki ifadelerin bazıları hariç diğer metaforların lider ile ilgili olumlu algıları içerdiği; destekleme, güçlendirme, geliştirme, ilham vermeyi çağrıştırdığı söylenebilir. Yönetici ile karşılaştırıldığında ise lidere daha büyümlü anlamların yüklendiği dikkati çekmektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada, yönetici ile ilgili olarak katılımcılar tarafından en sık tekrarlanan ilk beş metaforun; baba, anne, beyin, okul müdürü, makine olduğu anlaşılmıştır. Bahsedilen bu metaforların ortak noktasının, örgütte düzen kurma ve bu düzeni sürdürme olduğu söylenebilir. Bu metaforlarda; planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme, kontrol gibi yönetimin işlevlerinin vurgulandığı görülmektedir. Araştırmanın bu bulgusunun yöneticinin yönetim süreçleri kapsamında yerine getirmesi gereken süreçlerle uyumlu olduğu söylenebilir. Lider ile ilgili katılımcıların en sık tekrarladığı ilk beş metafor ise; Atatürk, baba, anne, aslan, güneş şeklinde sıralanmaktadır. Bu metaforlarda liderin; bilgi-becerileriyle ilham vermesi, etkilemesi, otorite figürü olması gibi birçok özelliğe bir arada sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda Türk toplumunda liderlerin; otoriter ve babacan, yardımsever, güvenilir, ahlaklı olma gibi vasıflarının olduğu belirtilmektedir (Dilber, 1967, akt. Aycan ve diğ., 2000: 198). Bu yönüyle araştırmanın alanyazınla paralellik gösterdiği söylenebilir. Ayrıca araştırmada olduğu gibi konuyla ilgili yapılan araştırmalarda da anne, baba, aile reisi gibi metaforların sık tekrarlandığı görülmüştür (Alvesson ve Spicer, 2011; Çobanoğlu ve Gökalp, 2015: 279; Dönmez, 2008: 170; Kadı ve Beytekin, 2017: 34; Linn, Sherman ve Gill 2007; Singh, 2010; Uzun ve Erdem, 2017; Zembat ve diğ., 2015: 446). Bu araştırmaların çalışmayı desteklediği söylenebilir.

Araştırmada, yüklenen anlamlara göre katılımcıların yönetici kavramı ile ilgili ürettikleri metaforlar 13, lider kavramı ile ilgili ürettikleri metaforlar ise 14 kategori altında toplanmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen metafor çalışmalarının genelde okul müdürü kavramına yönelik yapılmış olduğu ve bazı kategori ve metaforların bu çalışmayla paralellik gösterdiği görülmektedir (Akan ve diğ., 2014; Cerit, 2008; Dönmez, 2008; Kadı ve Beytekin, 2017; Koçak, 2011; Turhan ve Yaraş, 2013; Tüzel ve Şahin, 2014; Yalçın ve Erginer, 2012).

Yapılan bu araştırmada, her iki kavrama yönelik oluşturulan kategoriler dikkate alındığında bazılarının ortak olduğu görülmektedir. Yönlendirici, birleştirici, şekillendirici, aydınlatıcı, koruyucu gibi kategoriler bu bağlamda örnek verilebilir. Alanyazında yönetici ve lider kavramlarının taban tabana aynı olmasa da bazı benzerlikleri paylaştıkları belirtilmektedir. Örneğin; yönetme, yönlendirme yapımları ve bunları güce dayalı olarak gerçekleştirmeleri, çalışanlarla yakın ilişki içinde olmaları ve harekete geçirme çabası göstermeleri gibi açılardan lider ile yöneticinin benzerlik gösterdiği söylenebilir (Taştan ve Gül, 2013: 43). Katılımcıların lider ve yöneticiyi tanımlarken benzer metaforları kullanması bunun bir yansıması olabilir. Araştırmada iki kavrama yönelik oluşturulan ortak kategorilerin yanında farklı kategorilere de

ulaşmıştır. Örneğin lider kavramı altında etkileyici, güç unsuru, kalıcı, cesur, esnek, çok yönlü gibi kategorilerin, yönetici kavramı altında ise mekanik-standart, mevcut düzeni sürdüren, baskı unsuru gibi kategorilerin bulunduğu görülmektedir. Araştırmada ulaşılan bu sonuç, yönetici ve lider kavramlarının benzerlik gösterse de birbirinden ayrılan yönlerinin olduğu, ya da Türk toplumunda yönetici ve liderin aynı kefedede değerlendirilmediği şeklinde yorumlanabilir. Nitekim alanyazında da lider ve yönetici kavramlarının bazı benzerlikleri paylaşmakla birlikte farklılıkları da barındırdığı bildirilmektedir (Northouse, 2007: 7). Bu durum, toplumsal kültürde iki kavrama atfedilen anlam, çevre, cinsiyet, deneyim gibi bireysel farklılık ve benzerliklerden kaynaklanmış olabilir. Bir başka ifadeyle bireylerin yönetici ve lider kavramları ile ilgili sahip oldukları şemalar arasındaki farklılıklar sonucunda oluşmuş olabilir.

Araştırmada katılımcıların metafor ifadelerinin kategorilere ayrılması sonrasında, yönetici kavramında ilk dört sırada mevcut düzeni sürdüren biri olarak yönetici, yönlendirici biri olarak yönetici ve mekanik-standart biri olarak yönetici, olumsuz unsur olarak yönetici kategorilerinin bulunduğu görülmektedir. Bu kategoriler altında yer alan metaforlar genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticinin özellikleri ile ilgili olumsuz algıları içerdiği söylenebilir. Bu olumsuzluk katılımcılar tarafından üretilen metaforlarda; daha çok inisiyatif kullanmamayı, yapıyı koruma ve sürdürmeye odaklanmayı, mekanikliği, tekdüzeligi, insan ilişkilerindeki zayıflığı içeren düşüncelerle ifade edilmiştir. Oysa Baltaş (2010: 23-38) Türkiye’de başarının yolunun ilişkiyi yönetmekten geçtiğini, yöneticilerin teknik bilgi ve becerilerin yanı sıra ilişki boyutunda da ilgi ve yeterliklerinin önemli olduğunu belirtmektedir.

Lider kavramında ise, yönlendirici biri olarak lider, aydınlatıcı biri olarak lider, güç unsuru olarak ve etkileyici biri olarak lider kategorilerinin öne çıktığı görülmektedir. Bu kategoriler altında yer alan metaforlar genel olarak değerlendirildiğinde otorite, yol gösterme ve rehberlik, bilgi verme, takım ruhu oluşturma ve izleyenlerle olumlu ilişki kurma gibi özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Alanyazında dışıl özelliğe sahip Türk toplumunda liderde; sorumluluk paylaşımı, insan ilişkilerinde başarılı, kararlı ve karizmatik olma gibi özelliklerin daha baskın olduğu bildirilmektedir (Paşa, 2000). Liderlikte, dominantlık, zorlayıcılık ve manipülatif olma gibi negatif vasıflara çok rastlanmadığı belirtilmektedir (Aycan ve diğ., 2000: 198). Bu durumda, araştırmada lideri tanımlamak için katılımcılar tarafından çoğunlukla tercih edilen metaforların, katılımcıların içinde buldukları toplumsal kültür, gözlem ve deneyimleri sonucunda oluşan zihinlerindeki olumlu lider şemasından kaynaklanmış olabilir. Ayrıca araştırmanın liderlik algısının toplumsal kültürle yakın ilişkisini gösteren araştırmanın sonuçlarıyla tutarlılık gösterdiği söylenebilir (Brodbeck ve diğ., 2000: 3; Hofstede, 1991, akt. Özalp-Türetgen ve Cesur, 2010: 60).

Bu araştırmada katılımcıların metafor ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde; yöneticide; olumsuz unsur olarak ve yönlendirici biri olarak yönetici kategorilerindeki, liderde ise; yönlendirici biri olarak ve etkileyici biri olarak lider kategorilerindeki metaforlarının frekansının yüksekliği dikkat çekmektedir. Ayrıca yöneticide, olumsuz unsur kategorisinde üretilen metafor sayısının liderdekenden çok fazla olduğu ve mekanik-standart, değişmeyen yapıda biri, güç unsuru, değişken biri kategorilerinde yöneticiye yönelik üretilen metaforlarda olumsuz düşüncelerin yoğunlaştığı görülmektedir. Bu nedenlerle, katılımcıların yöneticiye kıyasla lidere ilişkin algılarının daha olumlu olduğu söylenebilir. Bu düşünce, aynı katılımcının yönetici ve lider metafor ifadesi ve yorumu tarafından da desteklenmektedir. Örneğin katılımcılardan biri; yöneticiyi sınırlı gördüğünü vurgulayarak gezegene lideri ise keşfedilmemiş ve sınırsız olarak nitelendirerek uzaya benzetmektedir. Diğer bir katılımcı yöneticiyi hükümete lideri ise devlete benzetmekte ve kalıcılık özellikleri açısından taşıdıkları farkı vurgulamaktadır. Bir başkası ise, yöneticiyi katı lideri esnek oyun hamuruna benzetmekte ve aralarındaki anlayış ve yaklaşım farkına dikkat çekmektedir. Araştırmanın bu sonucunun, Chhokar, Brodbeck ve House’un (2007: 852) Türk kültüründe liderliğin yöneticilikten daha üst düzey bir konum olarak algılandığı tespiti ile örtüştüğü söylenebilir (Akt. Baltaş, 2010: 12). Ayrıca Örucü’nün (2014: 327) bulgularıyla da benzerlik gösterdiği söylenebilir. Örucü, aday öğretmenlerin okul yöneticisine karşı olumsuz algıya sahip oldukları belirtilmiştir. Alanyazında, sadece öğretmen adaylarının değil okul yöneticilerin de görevleri ile ilgili olumsuz algıya sahip olduklarını gösteren araştırma sonuçları bulunmaktadır. Örneğin, Dönmez (2008: 176) okul yöneticileriyle yaptığı araştırmada,

yönlendirilen ve çok sorumluluk taşıyan kategorilerindeki metaforlardaki yöneticilik rol algısının olumsuz olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna karşın Akın Kösterelioğlu (2014: 115) ise, öğretmen adaylarının okul yönetici ile ilgili ürettiği metaforlarda en çok yığılmanın görüldüğü ilk üç kategorinin; yönlendiren ve yol gösteren olma, yönetim odağı olma ve vazgeçilmez olma olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, tüm kategorilerde okul yöneticisi kavramına ilişkin algının pozitif yönde olduğunu belirtmiştir. Zembat ve diğerleri (2015: 446) de öğretmen adaylarının okul yöneticisi kavramına yönelik ürettikleri metaforların büyük çoğunlukla yönetim odağı olma, düzenleyici olma ve yönlendiren/yol gösterici olma kategorileri altında toplandığını ve okul yöneticisinin çoğunlukla olumlu olarak algılandığını ifade etmiştir. Benzer şekilde Tüzel ve Şahin (2014: 355) ilköğretim birinci kademe öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada öğrencilerin tümünün okul yöneticisi ile ilgili olumlu figürler kullandığını belirlemiştir.

Araştırmada, katılımcılar tarafından üretilen bomba, kar gibi ifadelerde liderin, olumlu ve olumsuz özellikleri bir arada bulundurmasına dikkat çekildiği görülmektedir. Fennel'de (1996: 11-12) yaptığı araştırmada benzer sonuçlara ulaşmıştır. Buna örnek olarak katılımcıların; yanardağ metaforunun yıkıcı, karanlık bir yönü ile birlikte, insanları statükodan kurtarma ya da eskimiş, çürümüş olanı temizleyerek tüfleriyle verimi ve gelişim için zemin oluşturma potansiyelini de vurgulanması ve su metaforu ile lideri besleyen, can veren, yumuşak, kolaylaştırıcı olarak algılaması ile birlikte, kontrol dışı olduğunda çok yıkıcı olabileceği belirtilmesi verilebilir.

Yapılan bu araştırmanın sonuçları değerlendirilirken bazı sınırlıklarının olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlardan ilki araştırmanın sadece eğitim fakültesi son sınıf öğrencilerinde gerçekleştirilmesi olmasıdır. Yaşanan bu durum katılımcıların benzer kişisel, mesleki, çevresel ve kültürel özelliklere, benzer yaşantı ve deneyimlere sahip olmasına, her iki kavramla ilgili benzer metaforlar üretmelerine sebep olmuş olabilir. Bu nedenle araştırmacılar tarafından farklı örneklerde heterojen gruplarda yeni araştırmalar yapılabilir. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise yönetici ile lidere ilişkin metafor verilerinin aynı örneklem üzerinde ve aynı anda toplanmış olmasıdır. Araştırmanın bu sınırlılığı, katılımcıları lider ve yönetici kavramlarını ayırtmaya yönelik çaba göstermesine, ayırt edici metaforlar üretmelerine yöneltmiş olabilir. Bu nedenle, yapılacak araştırmalarda verilerin farklı zaman dilimlerinde toplanması önerilebilir.

KAYNAKLAR

- AKAN, D. YALÇIN, S. ve YILDIRIM, İ. (2014). Okul müdürü kavramına ilişkin öğretmenlerin metaforik algıları. *İlköğretim Online*, 13(1), 169-179.
- AKIN KÖSTERİOĞLU, M. (2014). Öğretmen adaylarının okul yöneticisi kavramına ilişkin metaforik algıları. *Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks*, 6(3), 115-133.
- ALVESSON, M. ve SPICER, A. (2011) *Metaphors we lead by*. London: Routledge.
- AYCAN, Z. KANUNGO, R. N., MENDONCA, M., YU, K., DELLER, J. STAHL, G., KURSHID, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices:10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 192-21.
- AYDIN, M. (2013). *Eğitimde örgütsel davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- BALTAŞ, A. (2010). *Türk kültüründe yönetmek*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- BARTUNEK, J. M. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 355-373.
- BAUER, D. (2015). Successful leadership behaviours in Slovak organizations' environment an introduction to Slovak implicit leadership theories based on GLOBE study findings. *Journal for East European Management Studies*, 20(1), 9-35.
- BAYAZIT, M. ve ÖZALP-TÜRETGEN, İ. (2013). *Bireysel farklılıklarının Türkiye'deki örtük liderlik teorilerinin metaforik yapılarına etkileri*. Tübitak SOBAG, Proje no: 108K421.
- BENNIS, W. (2003). *Bir lider olabilmek*. U. Teksöz (Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- BENNIS, W. ve NANUS, B. (2007). *Leaders-the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row Publisher.
- BRODBECK, F. C. ve DİĞERLERİ (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73(1), 1-29.
- CERİT, Y. (2008). Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin müdür kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 3-13.
- CHUNG, K. H. ve MEGGINSON, L. C. (1981). *Organizational behavior developing managerial skills*. New York: Harper And Row Pub.
- ÇOBANOĞLU, N. ve GÖKALP, S. (2015) Öğretmen adaylarının okul müdürüne ilişkin metaforik algıları, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 279-295.
- COX, D. ve HOOVER, J. (2003). *Kızışan ortamda liderlik*. M. Tuna (Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DEMİRTAŞ, Z. (2011). Öğretmenlerin kendi müdürleri hakkında geliştirdikleri metaforlar. *Eurasian Journal of Educational Research*, 43, 53-72.
- DENT-READ, C. H. ve SZOKOLSZKY, A. (1993). Where do metaphors come from? *Metaphor & Symbolic Activity*, 8(3), 227-242. http://dx.doi.org/10.1207/s15327868ms0803_8 Erişim tarihi: 25.05.2018.
- DÖNMEZ, Ö. (2008). *Türk eğitim sisteminde kullanılan yönetici metaforları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- DRUCKER, P. F. (1998). *Yeni gerçekler*. B. Karanakçı (Çev.). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- DUBRIN, A. J. (2004). *Leadership*. New York: Haughton Mifflin Company.
- EPITROPAKI, O. ve MARTIN, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-767.
- ERDİL, O ve İMAMOĞLU, S. Z. (1998). Etkin lider davranışlarının analizi ve bir uygulama. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 123-141.
- ERDOĞAN, İ. (2007). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Miad Yayınları.
- EREN, E. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta yayıncılık.
- FENNEL, H. A. (1996). *An exploration of principals' metaphors for leaders and power*. Research Report. ERIC Document Reproduction Service <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/> adresinden 23 Ekim 2017 tarihinde indirilmiştir.
- FINDIKÇI, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu hizmetkar liderlik*. İstanbul: Alfa Basım Dağıtım.

- FOTI, R. J. ve LUCH, C. H. (1992) The influence of individual differences on the perception and categorisation of leaders. *Leadership Quarterly*, 3(1), 55-66.
- GENÇ, N. (1997). *Zirveye götüren yol yönetim*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- GÜNEY, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- HELLRIEGEL, D. ve SLOCUM, J. W. (1992). *Management*. New York: Addison Wesley Publishing Company.
- HOUSE, R., WRIGHT, N. S. ve ADITYA, R. N. (1996). *Cross Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory*. <https://pdfs.semanticscholar.org/feb9/b31b1e3e8178c99a4daf98edfb0b0c202e1f.pdf> Erişim tarihi: 25.05.2018.
- HOY, W. K. ve MISKEL, C. G. (2012) *Eğitim yönetimi. Teori, araştırma ve uygulama*. S. Turan (Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- INBAR, D. E. (1996). The free educational prison: Metaphors and images. *Educational Research*, 38(1), 72-92.
- JOHNSON, B. E. (2007). *Taking the child to work: The relationship of adult attachment styles and implicit leadership theories in organizational settings*. Unpublished Doctorate Thesis. Regent University, VA, USA.
- KADI, A. ve BEYTEKİN, O. F. (2017). Metaphorical perceptions of teachers, principals and staff on school management. *Journal of Education and Practice*, 8(15), 29- 35.
- KAVRAKOĞLU, İ. (2001) Yaratıcı ve geliştirici liderlik. İçinde M. Arat (Ed.) *Değişimin liderleri*. İstanbul: Mavi Kitaplar.
- KELLER, T. (1999). Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(3), 590-607.
- KELLER, T. (2003). Parental images as a guide to leadership sensemaking: An attachment perspective on implicit leadership theories. *Leadership Quarterly*, 14, 141-160.
- KOÇAK, O. (2011). *Okul müdürlerinin; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliğine ilişkin metaforik algıları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- KOÇEL, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- KOOMMOO-WELCH, P. (2008). Implicit leadership theories: Perceptions of charisma, people, and performance. Unpublished Doctorate Thesis. North Carolina State University, North Carolina, USA.
- KOTTER, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
- LAKOFF, G. ve JOHNSON, M. (2005). *Metaforlar: Hayat, anlam ve dil*. G. Y. Demir (Çev.). İstanbul: Paradigma Yayınları.
- LINN, G. B., SHERMAN, R. ve GILL, P. B. (2007). Making meaning of educational leadership: The principalship in metaphor. *NAESP Bulletin*, 91(2), 161-171.
- LORD, R. G., DE VADER, C. L. ve ALLIGER, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures, *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- LORD, R. G., FOTI, R. J. ve DE VADER, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior & Human Performance*, 34(3), 343-378. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90043-6](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(84)90043-6) Erişim tarihi: 25.05.2018.
- LORD, R. G. ve MAHER, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- LUNENBURG, F. C. (2011). Leadership versus management: A key distinction-at least in theory. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1-4.
- LUNENBURG, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business and Administrative*, 15(1), 1-9.
- MILES, M. B. ve HUBERMAN, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. An Expanded Sourcebook. London: SAGE Publications.
- NORTHOUSE, P. (2007). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- OBERLECHNER, T. ve MAYER-SCHOENBERGER, V. (2002). *Through their own words: Towards a new understanding of leadership through metaphors*. John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- OFFERMANN, L. R. KENNEDY, J. K. ve WIRTZ, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *Leadership Quarterly*, 1, 43-58.
- ÖRÜCÜ, D. (2014). Öğretmen adaylarının okul, okul yönetimi ve türk eğitim sistemine yönelik metaforik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3), 327-358.
- ÖZALP-TÜRETGEN, İ. Ö. ve CESUR, S. (2010). *İş yaşamındaki yönetici liderliğe ve siyasi liderliğe yönelik örtük liderlik teorilerinin karşılaştırılması*. İ.Ü. Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenen çalışma. Proje No. BYP 3228.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (2005). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- PARIS, L. (2004). *The effects of gender and culture on implicit leadership theories: A cross-cultural study*. Academy of Management Best Conference. New Orleans, Louisiana August 6-11.
- PARLAK, B. (2013). *Yönetim bilimi ve çağdaş yönetim teknikleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- PAŞA, S. (2000). Türkiye ortamında liderlik özellikleri. İçinde Z. Aycan (Ed.), *Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* (pp. 225-241). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- PAŞA, S. F., KABASAKAL, H. ve BODUR, M. (2001). Society, organizations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.
- ROGERS, R. E. (1975). *Organizational theory*. Boston Masschustt: Allynronnd Bacan Inc.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve VERGİLİEL TÜZ, M. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- SALTZ, J. L. (2004). *Beyond simple similarity: The relationship of leader-follower personality fit with follower satisfaction with the leader and follower commitment to the organization*. Unpublished Doctorate Thesis. University of Maryland.
- SINGH, K. (2010). Metaphor as a tool in educational leadership classrooms. *Management in Education*, 24(3) 127-131.
- TABAK, A., KIZILOĞLU, A. ve TÜRKÖZ, T. (2013). Örtük liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. 40, 97-138.
- TAŞTAN, N. ve GÜL, H. (2013). *Kamu yönetiminde liderlik ve kaymakamlık*. Ankara: Detay yayıncılık.
- TENGİLİMOĞLU, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- TURHAN, M. ve YARAŞ, Z. (2013). Öğretmen ve öğrencilerin öğretmen, disiplin, müdür, sınıf kuralları, ödül ve ceza kavramlarına ilişkin metafor algıları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 129-145.
- TÜZEL, E. ve ŞAHİN, D. (2014). İlköğretim birinci kademe öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin metaforları. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(17), 355-396.
- UZUN, Z. ve ERDEM, S. (2017). Çalışanların “iyi yönetici” ve “kötü yönetici” ye dair metaforik algılarının incelenmesi: Kamu kurumunda bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 61, 274-294.
- WERNER; I. (1993). *Lider ve yönetim*. V. Üner (Çev.) İstanbul: Rota yayınları.
- YALÇIN, M. ve ERGİNER, A. (2012). İlköğretim okullarında okul müdürüne ilişkin metaforik algılar. *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*, 1(2), 229-256.
- YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- ZALEZNIK, A. (1995). Lider ve yönetici: Aralarında fark var mı?, M. Özel içinde, *Stratejik yönetim ve liderlik*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- ZEMBAT, R., TUNÇELİ, H. İ. ve AKŞİN, E. (2015). *Okul öncesi öğretmen adaylarının okul yöneticisi kavramına ilişkin algılarına yönelik metafor çalışması*, III. Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Kongresi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 11-13 Mayıs.