

## OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK BECERİLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLERİN METAFORİK ALGILARI

### TEACHER'S METAPHORICAL PERCEPTIONS RELATED TO SCHOOL PRINCIPALS' SCHOOL LEADERSHIP SKILLS<sup>1</sup>

Gökçe ÖZDEMİR<sup>2</sup> Sevilay ŞAHİN<sup>3</sup> Necati ÖZTÜRK<sup>4</sup>

Başvuru Tarihi: 27-04-2018 Yayına Kabul Tarihi: 04-02-2019 DOI: 10.21764/maeuefd.419240  
(Araştırma Makalesi)

**Özet:** Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin yirmi birinci yüzyıl liderlik becerileri ile ilgili algılarını metaforlar yoluyla belirlemektir. Çalışmanın katılımcılarını ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan 180 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplamak amacıyla katılımcılardan yarı yapılandırılmış görüşme formuyla “Okul müdürümüzün eğitimsel liderlik becerisi.....benzer, çünkü.....”ifadesini tamamlamaları istenmiştir. Veri analizinde, içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre en çok kullanılan metafor “anne” metaforu iken, en az kullanılan metaforlardan bazıları; “el feneri, yıldız, güneş, baraj kapağı, işaret fişeği, asansör, elektrik süpürgesi, yelpaze, balık, hemşire, vb.’dir.”Ayrıca, öğretmenlerin kullandığı metaforlar ve nedenleri okul müdürlerinin öğretmenlere, eğitimsel uygulamalarda, karmaşık problemleri çözmede, iletişimde ve kendi ve başkalarını geliştirmede liderlik ettikleri algısında olduklarını göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: *Metafor, öğretmen, müdür, algı*

**Abstract:** The aim of this study is to identify perceptions of teachers related to their principals' Twenty First century school leadership skills through metaphorical analysis method. The participants of the study are 180 primary, secondary and high school teachers. In order to collect data participants were asked to complete sentences “Your school principals' educational leadership skills resemble.....because.....” in semi-structured observation forms. For the analysis technique is employed. According to results of the study, while it is found that the mostly used metaphor is “mother”, the last used ones are “torch, star, sun, dam door, signal flare, lift, vacuum cleaner, fan, fish, nurse, etc.” Moreover, it is concluded that teachers feels that their principals have supported in terms of leading them in them in instructional applications, solving complex problems, communicating and developing self-and others.

Keywords: *Metaphor, teacher, principals, perception*

<sup>1</sup> Bu çalışma 19-21 Ekim 2017 tarihlerinde düzenlenen “VIII. Eğitim Yönetimi Formu”nda özet bildiri şeklinde sunulmuştur.

<sup>2</sup> Dr. Öğretim Üyesi, Gökçe ÖZDEMİR, Gaziantep Üniversitesi, Nizip Eğitim Fakültesi, gozdemir@gantep.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-2608-6004

<sup>3</sup> Doç. Dr., Sevilay ŞAHİN, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, ssahin@gantep.edu.tr, ORCID ID:0000-0002-7140-821X

<sup>4</sup> Dr., Necati ÖZTÜRK, MEB, necatiozturk.tr@gmail.com, ORCID ID: E-2651-2019

## Giriş

Eğitim politikalarının uygulanmalarından sorumlu olan eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda çağdaş eğitim anlayışına uygun yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorundadırlar. Başarılı yönetsel eylemlerde bulunabilmek, örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını gerektirir (Kaya, 1993). Bu bağlamda etkili okul müdürleri, eşitlik ve adalete önem vermeli, personeliyle iç içe olup iyi ilişkiler kurmalı, tutarlı ve istikrarlı olmalı, empati kurabilmeli, yol gösterici bir lider olmalı, gelişmelere açık bir şekilde öneri ve çözümler üretebilmeli, yaşanan sorunlar karşısında duyarlı olmalı, çalışanlarına rol model olmalı, öğrenciye ve öğretmene nasıl davranması gerektiğini bilmelidir (Helvacı ve Aydoğan, 2011).

İnsan ilişkilerinin önemi diğer kurumlara nazaran, eğitim kurumlarında daha fazla ön plana çıktığından dolayı insan ilişkilerinin geliştirilmesinde, öğretmenlerin başarılarının artmasında, öğretmenler arası uyum ve moral düzeyinin yükselmesinde en büyük görev okul müdürlerine düşmektedir (Alıç, 1997). Tüm bunların yanı sıra okul yöneticilerinden, öğretimsel uygulamalar yapma, okul misyonu oluşturma, hedefler belirleme, öğretmenlerin kararlara katılımını sağlama, okul-aile iş birliğini oluşturma gibi okuldaki şartların ve süreçlerin geliştirilmesi yönünde de liderlik yapmaları beklenmektedir (Huang, 2013). Okul müdürlerinin yirmi birinci yüzyıl okul liderlik becerileri bu süreçlerin etkin bir şekilde oluşturulmasını içeren becerileri içermektedir. Bu beceriler eğitimsel liderlik, karmaşık problemlerin çözümü, iletişim kurma, kendini ve diğer çalışanları geliştirmeyi içeren dört temel başlık ve öğretimsel yönlendirmeler oluşturma, takım çalışması, duyarlılık, karar verme, sonuç odaklılık (yönelimlilik), örgütlenme yeteneği, sözel iletişim, yazılı iletişim, çalışanları geliştirme, kendi zayıf ve güçlü yönlerini anlama konularını içeren 10 alt başlıktan oluşmaktadır (NASSP, 2010).

### Eğitimsel Liderlik

Eğitimsel lider olan okul yöneticileri, takım çalışması ruhunun yerleşmesini sağlama, öğretimle ilgili sorunları belirleyerek, öğretimsel yönlendirmeler yapabilme ve sosyal ilişkilerde duyarlı olma becerilerine sahip olmalıdırlar (NASSP, 2010).

**Öğretimsel yönlendirme oluşturma.** Okul vizyonunu, misyonunu ifade etme ve şekillendirmedi (Bamburg ve Andrew, 1990; Hallinger ve Heck, 2002). Ayrıca bunları

öğrencilerin öğrenmeleriyle ilgili açık, ölçülebilir hedeflere dönüştürme çerçevesinde öğrenme ve öğretimi geliştirmeyle ilgili stratejileri içermektedir. Okul yöneticileri öğretimsel yönlendirme yaparlarken uygulanan programların iyileştirilmesi için uygun stratejiler geliştirebilmeli, önceden belirlenen hedeflere ulaşma konusunda birlikte çalıştığı kişileri vizyon geliştirme konusunda teşvik etmelidir (NASSP, 210).

**Takım çalışması.** Okuldaki ilgili paydaşların takıma dahil olmaları noktasında cesaretlendirilmesi ve grup başarısı için desteklenmesini kapsamaktadır. Araştırmalar, bürokratik yapılandırılmış okullardan ziyade, topluluklar ve takımlar halinde yapılanmış okulların akademik başarı gösterme olanaklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Bryk ve Driscoll, 1988; Lee, Smith ve Croninger, 1995; Louis ve Miles, 1990). Bu durum, Blase ve Blase (2000)'nin de ifade ettiği gibi öğretmenler arasındaki takım çalışması, artan öğretmen motivasyonu, bireysel yeterlik, risk alma, öğretimi zenginleştirme çabaları, inovasyon yeteneği ve yaratıcılık gibi yansıtıcı davranışların artmasıyla sonuçlanmaktadır.

**Duyarlık.** Yöneticinin sosyal farkındalığı, empati, iletişim ve çatışma yönetimi gibi ilişkisel yönetim becerilerini kapsamaktadır. Bu durumda daha geniş çerçevede duygusal zekâ ile ilgilidir (Goleman, 1998). Diğer çalışanlara karşı gösterilen duyarlılık iş performansının da en üst düzey belirleyicileri arasındadır (Huang, 2013). Ayrıca duyarlık, örgütte çalışan bireylerin sahip oldukları örgütsel adalet, bağlılık, vatandaşlık, güven vb. örgütsel davranışlara da etki eden bir durumdur.

### **Karmaşık problemlerin çözümü**

Okul yöneticilerinin sahip olduğu karmaşık problemleri çözme becerisi eğitim-öğretim süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Bu beceri karar verme, sonuç odaklılık ve örgütlenme yeteneği alt başlıklarını içermektedir (NASSP, 2010).

**Karar verme.** Eğitim ihtiyaçlarını tanımlama, uygun olanlara öncelik verme ve uyarıları dikkate alma becerilerini içermektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin, Haftor ve Mirijamdotter (2011)'in belirttiği gibi net olmayan ve ortaya konamayan fikirleri analiz etme ve değerlendirme becerilerine sahip olması gerekir. Bilgi tabanlı ve yüksek kaliteli karar alma süreci, yöneticilerin karar verme becerisini olumlu yönde etkilemektedir. Karar verme becerisi yüksek

düzeide olan yöneticiler, sorunları tanımlarken veri araştırması yapmakta ve verileri yorumlamaktadır (NASSP, 2010).

**Sonuç odaklılık.** Sorumluluğu üstlenmek, karar alınması gerektiğinin farkında olmak, ilgili konularda hızlı eylemlerde bulunmak ve kısa dönemde ortaya çıkan acil konuları uzun dönemdeki hedeflerle dengeleyerek çözmek anlamına gelmektedir (NASSP, 2010). Bu tanım Yukl (2006)'un sonuç odaklı olmak demek, başarı odaklı olmak demek ifadesi ile örtüşmektedir. Yukl'a göre bu durum birbiriyle bağlantılı tutumları, değerleri ve ihtiyaçları içeren başarıma ihtiyacı duymak, başarmayı arzu etmek, sorumluluğu üstlenmeye gönüllü olmak ve görevin hedefleri ile ilgili olması anlamındadır.

**Örgütlenme yeteneği.** NASSP (2010)'ye göre örgütlenme yeteneği, iş akışını programlama, kendini ve diğer çalışmaların faaliyetlerini düzenleme, bu düzenlemelerde etkili zaman yönetimi becerisi gösterme noktasında ortaya çıkmaktadır. Boyatsız (2008) bu becerileri, yöneticilerin eylem planları oluşturması, insan ve diğer kaynakları nasıl ve ne zaman kullanılacağına karar vermesi, işleri planlaması, müfredatı planlama ve örgütün işleyişini sürdürmede problemleri çözmesi olarak belirtirken, ilgili literatürde bu beceriler; öğrenme faaliyetlerini planlamada aktif rol alma (Clark, Lotto ve Astuto, 1989), hesapverilebilirlik taleplerini karşılama, müfredatın uygulanması ve sınıf içi öğretim süreci konusunda bilgilendirmeler yapmak için veri toplamada etkili planlamalar yapma (Goldring, Cravens, Murphy, Porter, Elliot ve Carson, 2009) şeklinde tanımlanmıştır.

## **İletişim**

**Sözel ve yazılı iletişim.** Genel olarak okul yöneticilerinin yüksek beklentilerini öğrenciye, öğretmene, velilere ve ilgili personele iletme becerisi olarak tanımlanabilir (Loucks, Bauchner, Crandal, Schmidt ve Eisman, 1982). Earl ve Fullan (2003), okul yöneticilerinin okul içindeki ve dışındaki iletişimde önemli rolleri olduğunu, etkili iletişim becerisi olan okul yöneticilerinin okulla ilgili performans verilerini iletmede personel ve öğrencileri etkin bir şekilde sürecin içine katabildiklerini belirtmişlerdir. Buna ek olarak Garibaldi (1993), okul yöneticilerinin en önemli özelliklerinden birinin sosyal hizmet kurumları, yerel iş kurumları, toplum üyeleri, aileler vb. kurumlar ile düzenli çok kanallı iletişim kurabilme becerisi olduğunu söylemektedir.

## **Kendini ve diğer çalışanları geliştirme**

**Çalışanları geliştirme.** Okul içerisindeki öğretmenlere ve personele ilgili oldukları alanlarda koçluk yapma, imkânlar sunma, eğitimler verme veya eğitimler almaları yoluyla etkili dönütler sağlama amaçlı desteklemek anlamındadır (NASSP, 2010). Bu çerçevede, okul yöneticileri; öğretimi geliştirme ya da öğretim ile ilgili problemlerin çözümündeki resmi olmayan tartışmalara katılmakta (Heck Marcoulide ve Lang, 1991), öğretmenlere daha spesifik davranışsal geribildirimler verebilmekte ve öğretmenlerin mesleki kapasitelerini geliştirmede daha nokta atışı gelişimsel faaliyetler önerebilmektedir (Hallinger ve Murphy, 1985).

**Kendi zayıf ve güçlü yönlerini anlama.** Kişisel gelişim faaliyetlerini ve sürekli öğrenme çabalarını sürdürme noktasında bireysel olarak sorumluluk almak anlamına gelmektedir. Boyatzis (2008) çalışmasında, doğru öz değerlendirme yapabilen yöneticilerin çok üst düzey performans gösterdiklerini tespit etmiştir. Goleman (2001) da doğru öz değerlendirme becerisi olan bireylerin kendi zayıf ve güçlü yönlerinin farkında olduklarını, hatalarından çıkarımlar yaptıklarını, gelişime hangi durumda ihtiyaç duyduklarını ve bu gelişimi destekleyici kişilerle ne zaman çalışacaklarını bildiklerini belirtmektedir. Doğru öz değerlendirme becerisi olan yöneticiler kendileri dışındaki insanlara karşı duyarlı olma noktasında da daha yüksek farkındalık düzeyine sahiptirler.

Okul müdürlerinin sahip olması beklenen becerilerin öğretmenler tarafından ne şekilde algılandığı oldukça önemlidir. Algıyı ortaya çıkarmada kullanılan yöntemlerden bir tanesi de metaforlardır. Metaforlar, bireylerin belli olgulara ilişkin sahip oldukları zihinsel imgeleri açığa çıkarmada kullanılacak pedagojik bir araçtır (Saban, 2009). Metaforlar, bir kavramın nasıl algılandığını analiz ederek ortaya çıkarmaya da yardımcı olur. Lakoff ve Johnson (2005)' a göre ise metaforlar soyut algıları, deneyimlere bağlı olarak, somut ifadelerle kavramsallaştırmaya yardımcı olur. Ayrıca metaforlar, bir örgütte çalışanların birbirleriyle olan etkileşimleri çerçevesinde gerçekleşen ilişkilerde tarafların birbirlerine karşı hissettiklerini ve birbirlerini nasıl gördüklerini ortaya çıkarmaya yardımcı olabilir. Böylece benzetmeler kullanılarak, örgüt çalışanlarının birlikte çalıştıkları kişileri ve kurumlarını nasıl algıladıkları, metaforlar aracılığıyla tanımlanabilir. Bunun yanı sıra metaforlar aracılığıyla ortaya çıkarılmaya çalışılan algıya yönelik bilgi sahibi de olunabilmektedir. Okul müdürlerinin yirmi birinci yüzyıl okul liderlik becerilerinin öğretmenler tarafından algılanma şeklinin metaforlardan yararlanılarak; eğitimsel

liderlik, karmaşık sorunların çözümü, iletişim kurma, çalışanları geliştirme, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilme becerileri ilgili çıkarsamalarda bulunulması geleceğin bireylerini yetiştirmekle görevli bulunan okulların, çağın gelişmeleri çerçevesinde ortaya çıkan yönetim teorilerine uygun şekilde iyi yönetilebilmesi için oldukça önemlidir denebilir. Bu noktada da okul müdürlerinin okul liderlik becerilerine yönelik öğretmen algıları önem kazanmaktadır. Okul liderlik becerisine sahip okul yöneticileri öğretmenleri öğretim konusunda güçlendirir, öğretimin amacını, önemini belirterek, öğretmenlere yol gösterir, açık bir misyon ve vizyon geliştirmelerinin önünü açarlar (Çubukçu ve Girmen, 2006). Okul müdürlerinin yirmi birinci yüzyıl okul liderlik becerilerine sahip olmaları, eğitimsel ve öğretimsel süreçlerin kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olması bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Bu araştırmanın amacı; okul müdürlerinin yirmi birinci yüzyıl okul liderlik becerilerine ilişkin öğretmen algılarının metaforlar aracılığı ile ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenler, okul müdürlerinin eğitimsel liderlik becerisine yönelik algılarını hangi metaforlar ile açıklamaktadırlar?
2. Öğretmenler, okul müdürlerinin karmaşık problemleri çözme becerisine yönelik algılarını hangi metaforlar ile açıklamaktadırlar?
3. Öğretmenler, okul müdürlerinin iletişim kurma becerisine yönelik algılarını hangi metaforlar ile açıklamaktadırlar?
4. Öğretmenler, okul müdürlerinin çalışanları geliştirme, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilme becerisine yönelik algılarını hangi metaforlar ile açıklamaktadırlar?

## Yöntem

### Araştırma Deseni

Okul müdürlerinin yirmi birinci yüzyıl okul liderlik becerilerine ilişkin öğretmen algılarını metaforlar aracılığı ile ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırma da nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda mecazlar bir durumu betimlemek ve bir süreci hızlandırmak, iyileştirmek için kullanılırlar. Metaforlar betimleme amacıyla kullanıldığında bir durum, olay veya olgu olduğu haliyle betimlenir, resmedilir (Morgan, 1986; akt, Yıldırım ve Şimşek, 2016).

## Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ili Şehitkamil ilçe merkezindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan toplam 180 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada maksimum çeşitlilik örnekleme ve kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Maksimum çeşitliliğin sağlanabilmesi üç farklı okul türünden veriler toplanmıştır. Böylelikle farklı okul türleri arasında ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. 3 farklı kademedeki hangi okulların araştırmaya dahil edileceği ise kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1  
*Katılımcıların Demografik Değişkenlerine İlişkin Bulgular*

Değişken	Grup	N	%
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	95	52.78
	Erkek	85	47.22
	<b>Toplam</b>	<b>180</b>	<b>100</b>
<i>Yaş</i>	30 ve Altı	38	21.11
	31-40	72	40.00
	41-50	45	25.00
	51 ve üzeri	25	13.88
	<b>Toplam</b>	<b>180</b>	<b>100</b>
<i>Mesleki Kıdem</i>	1	15	8.33
	2-5	42	23.33
	6-10	45	25.00
	11-15	38	21.11
	16 ve üzeri	40	22.22
	<b>Toplam</b>	<b>180</b>	<b>100</b>
<i>Okul Türü</i>	İlkokul	62	34.44
	Ortaokul	62	34.44
	Lise	56	31.11
	<b>Toplam</b>	<b>180</b>	<b>100</b>

Araştırmaya 95’i (%52.78) kadın ve 85’i (%47.22) erkek olmak üzere toplam 180 öğretmen katılmıştır. Katılımcıların 38’i (%21.11) 30 ve altı, 72’si (%40) 31-40, 45’i, (%25) 41-50, 25’i (%13.88) 51 ve üzeri yaş aralığındadır. Mesleki kıdem değişkenine göre katılımcıların, 15’i (%8.33) 1 yıl, 42’si (%23.33) 2-5 yıl, 45’i (%25) 6-10 yıl, 38’i (%21.11) 11-15 yıl ve 40’ı (%22.22) 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Okul türü değişkenine göre ise katılımcıların 62’si (%34.44) ilkokul, 62’si (%34.44) ortaokul, 56’sı (%31.11) liselerde görev yapmaktadırlar.

## Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken öncelikle ilgili alanyazın taraması yapılarak, özellikle kişilerin bir kavrama yada konuya yönelik sahip oldukları algıları ortaya çıkarmada kullanılan metafor araştırmaları incelenmiştir. İlgili alanyazın taramasından sonra katılımcıların, okul müdürlerinin yirmi birinci yüzyıl okul liderlik becerilerine yönelik algılarını yansıtan metafor türetmelerini sağlamak için;

1. Okul müdürümüzün, eğitimsel liderlik becerisi.....benzer.

**Çünkü/Neden**.....

2. Okul müdürümüzün, karmaşık problemleri çözme becerisi.....benzer.

**Çünkü/Neden**.....

3. Okul müdürümüzün, iletişim kurma becerisi .....benzer.

**Çünkü/Neden**.....

4. Okul müdürümüzün, çalışanları geliştirme, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilme becerisi

.....benzer. **Çünkü/Neden**.....

tümcelerinin yazılı olduğu yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formu katılımcılara verilerek bu tümceleri özellikle tek bir metafor üzerinde yoğunlaşarak 45 dakika içerisinde tamamlamaları istenmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin sahip olmaları beklenen okul liderlik becerilerine ve metaforlara ilişkin ön bilgi açıklamasına soru formlarının üzerinde yer verilmiştir. Bu araştırmada “çünkü/neden” sözcüklerine, katılımcıların türettikleri metaforlara mantıklı bir gerekçe (Saban, 2004; Saban, 2008) sunmalarını sağlamak için yer verilmiştir. Bu araştırmanın temel veri kaynağını, farklı okul türlerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin kendi el yazılarıyla bu dört tümceye ilişkin verdikleri cevaplar oluşturmaktadır.

## Verilerin Çözümlemesi

Araştırma verilerinin düzenlenmesinde ve analizinde ise nitel araştırma desenlerinden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Bu araştırmada metaforların çözümlemesinde kullanılan aşamalar, ilgili çalışmalardan (Saban, 2004; Saban, 2008) yararlanılarak ve araştırmacının çözümleme



sürecinde yaptığı tüm işlemleri hiçbir basamağını atlamadan ayrıntılı bir biçimde rapor etmesiyle oluşturulmuştur. Çözümleme süresince öğretmenlere ait metafor ifadelerinin yazılı olduğu kâğıtlar tek tek ve tekrar tekrar okunarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların geliştirdikleri metaforların çözümlenmesi aşağıdaki aşamalarda gerçekleştirilmiştir: (1) adlandırma aşaması, (2) eleme ve seçme aşaması, (3) kodlama ve metafor belirleme aşaması, (4) kategori geliştirme aşaması, (5) geçerlik ve güvenilirliği sağlama aşaması, (6) elde edilen metaforların frekanslarının hesaplanması ve yorumlanması aşaması.

**Adlandırma Aşaması.** Bu aşamada katılımcı öğretmenler tarafından geliştirilen metaforların niteliğine bakılarak her bir katılımcıya bir numara verilerek geçici bir liste oluşturulmuştur.

**Eleme ve Seçme (Ayıklama) Aşaması.** Bu aşamada katılımcıların ifadeleri derinlemesine incelenerek, birden fazla metafor türetilen, herhangi bir anlam içermeyen, türetilen metafor ile gerekçesi birbiri ile uyuşmayan ve boş bırakılan formlar belirlenerek elenmiştir. Bu nedenle boş kâğıtlarda dahil olmak üzere 33 kâğıt elenmiş, 180 soru formu araştırmaya dahil edilmiştir.

**Kodlama ve Metafor Belirleme Aşaması.** Eleme ve seçme aşamasından sonra değerlendirilmeye alınacak olan kâğıtlar numaralandırılarak ve yeniden alfabetik sıraya göre sıralanarak metafor listesi oluşturulmuştur. Oluşturulan metafor listesi numaralarına göre kodlanmıştır (teknik direktör, siyasetçi, bilgisayar, vb.). Kodlamalar yapılırken gerekçeleri incelenerek benzer anlam ifade eden metaforlar tek bir metafor altında birleştirilmiştir (oyuncu-tiyatrocu: sanatçı, anne-baba: ebeveyn). Bu bağlamda eğitimsel liderlik becerisi için 64, isabetli karar verme becerisi için 75, iletişim kurma becerisi için 78, çalışanları geliştirme, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilme becerisi için 71 olmak üzere araştırmada toplam türetilen metafor sayısı 250'dir.

**Kategori Geliştirme Aşaması.** Araştırmada analizinde kullanılacak kategoriler, görüşme soruları belirlenirken, okul müdürlerinin dört ana kategorideki yirmi birinci yüzyıl okul liderlik becerileri (NASSP, 2010) temel alınarak oluşturulmuştur (Tablo 2).

Tablo 2

*Kategoriler*

<b>Kategori</b>
Eğitimsel liderlik
Karmaşık problemleri çözme
İletişim
Çalışanları geliştirme, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilme

**Geçerlik ve Güvenirliği Sağlama Aşaması.** Nitel araştırma sonuçlarının geçerlik ve güvenirliği, araştırmanın inandırıcılığını arttırmada oldukça önemlidir. Bu çalışmada da araştırma sonuçlarının inandırıcılığını arttırmak için geçerlik ve güvenirlilik çalışmaları yapılmıştır.

Araştırmanın geçerliğini arttırma adına hazırlanan görüşme formu 3 farklı alan uzmanı tarafından incelendikten sonra üç farklı okul türünden 3'er öğretmene okutularak ifadelerin anlaşılabilirliği kontrol ettirilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2016), nitel araştırmanın dış geçerliğini arttırmada, ayrıntılı betimlemenin önemine değinmişlerdir. Mevcut çalışmada da dış geçerliği arttırmak amacıyla doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Araştırmanın güvenirliliğini sağlamak amacıyla verilerin nasıl elde edildiği, elde edilen metaforların nasıl kategorize edildiği ve elde edilen sonuçların nasıl sunulduğu ile ilgili detaylı açıklamalara yer verilmiştir. Araştırmanın güvenirliliğini arttırmak için kullanılan yöntemlerden bir diğeri de bağımsız kodlayıcılar arası tutarlılığın sağlanmasıdır. Bu bağlamda, alanında uzman iki araştırmacının elde edilen veri setini çözümlemesi ile Miles ve Huberman (1994), tarafından belirtilen formül yardımıyla güvenirlilik hesaplaması yapılmıştır. (Güvenirlilik=Görüş Birliği/Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı x 100) Bu formülün uygulanmasıyla elde edilen sonucun en az %70 düzeyinde bir güvenirlilik yüzdesi göstermesi gerekir (Miles ve Huberman, 1994). Formül yardımıyla yapılan hesaplamalar sonunda, veri analizindeki kodlamaların güvenirliliği % 90 olarak bulunmuştur.

### Elde Edilen Metaforların Frekanslarının Hesaplanması ve Yorumlanması Aşaması.

Araştırma genelinde katılımcılar tarafından türetilen metaforların frekans ve yüzdelik değerleri hesaplanarak, söylenme sıklığı en fazla ve en az olan metaforlar belirlenmiştir. Kategorilere ait metaforların sayısı ve metafor çeşidi yüzdeleri hesaplanmıştır. Katılımcıların türettikleri metafor sayılarının yüzdeleri hesaplanırken, her bir okul türünün o kategori için türettiği metafor sayısı toplam katılımcıların türettikleri metafor sayısına oranlanarak hesaplanmıştır. Katılımcı gruplardan doğrudan alıntılar aktarılırken katılımcı gruplara kodlar verilmiştir (İÖ1, OÖ1, LÖ1...vb.). Tabloların açıklanması aşamasında ise türetilen metaforları içeren cümlelerden alıntılar yapılmış, elde edilen sonuçlar doğrultusunda değerlendirme ve yorumlamaya gidilmiştir.

### Bulgular

Araştırma genelinde toplam 250 metafor türetilmiştir. Araştırma genelinde katılımcıların türettikleri metaforlar, bu metaforların frekans ve yüzdelik değerleri Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3

#### *Katılımcılar Tarafından Türetilen Metaforlara Ait Frekans ve Yüzde Değerleri*

Metafor Adı	Frekans (f)	Yüzde (%)
Anne	43	5.93
Politikacı/Siyasetçi	32	4.41
Öğretmen	27	3.72
Lider	20	2.76
Doktor	18	2.48
Orkestra şefi, Arkadaş	17	2.34
Baba	16	2.20
Kaptan	15	2.07
Hakem	14	1.93
Danışman	13	1.79
Ayna, Antrenör, Avukat, Teknik direktör, Kitap, Bilgisayar, Okçu	12	1.65
Pusula	11	1.51
Ustabaşı	10	1.38
Hesap makinesi, Ebeveyn, Psikolog, Telefon	8	1.10
Usta öğretici, Gazeteci	7	0.96
Navigasyon, Rehber, Modacı, Ok	6	0.82
Enkırmen/spiker, Tatlı, Ağaç, Pilot, Sanatçı, Hâkim, Mum, Bilgisayar operatörü, Başbakan	5	0.68
Satranç oyuncusu, Esnaf, Whatsapp, Robot, Eleştirmen, Fener, Abla, Araba, Bukalemun, Lokomotif,	4	0.55
Dümen, Harita, Padişah, Başkan, Gardiyan, Su, İnternet, Sporcu, Ressam, Kuzey rüzgârı, Okul müdürü, Ateş böceği, Trafik lambası, Oyun kurucu, Demokratik yönetim tarzı, Diktatör, Karı-koca ilişkisi, Makine, Kaşif, Eşit kollu terazi, Mühendis, İşaret levhası	3	0.41
Yönetmen, Otobüs Şoförü, Karınca, Trafik polisi, Yaşam koçu, Eğitim Uzmanı Komutan, Deniz feneri, Kalay, Bozuk saat, Penaltı atan futbolcu, Kral, Aslan, Körebedeki ebe, Uçan balon, Ay, Bilge, Usta, Dart sporcusu, Kütüphane, Kukla, Papağan, Heykel, Şovmen, Suya atılan taş, Modaratör, Muhabbet kuşu, Telgraf, Fotoğraf, Mum, Müdür, Çoban, Arı, Bakıcı, Pop star, Bulmaca, Zaman, Bisiklet, Derviş, Toprak, Fabrika	2	0.27

El feneri, Yıldız, Güneş, Baraj kapağı, İşaret fişeği, Asansör, Avize, Kervan, Su kanalı, Organizatör, Basketbol oyun kurucusu, Uzman, Bulut, Dart oyuncusu, Geri dönüşüm kutusu, Kule görevlisi, Danışma hattı, Anahtar, Ceo, Terazî, Süper kahraman, Yeni yürüyen çocuk, Rafting yapma, Hedef tahtası, Değirmen, Göçmen Kuşlar, Kukla, 90 yaşındaki bir adam, Düz bir yol, Ayçiçeği, Basketbol oyuncusu, Nokta Atışı, Üstün yetenekli çocuk, Elektrik süpürgesi, Yelpaze, Yay ve ok ilişkisi, Beyin, Halkla ilişkiler müdürü, Araba motoru, Çoban, Hoparlör, Televizyon, Kapı, Kamu spotu, Toprak, Yankı, Komşu teyze, Okyanus, Mehter takımı, Resmi arkadaş, Hatip, Dere, Rehberlikçi, Çınar ağacı, Roman yazarı, Senarist, Editör, Işınlanma, Olgun yemiş, Yazar, Karadeniz, Saat, İyilik perisi, Gezgin, Kartopu, KOSGEB, Merdiven, Bahar yağmuru, İşleyen demir, Büyük abi, Nasrettin hoca, Kişisel gelişim uzmanı, Dümensiz gemi, Ajan, Kör kuyu, İmam, Bahçivan, Sevgili, Orta şekerli kahve, Balık, Hemşire, Sade bir vatandaş, Eleştirilen, Hz. Mevlana'nın Görüşleri	1	0.13
---	---	------

Tablo 3 incelendiğinde, katılımcılar tarafından türetilen metaforlardan söylenme sıklığı en fazla olan metafor “anne” metaforu (f=43) iken, en az olan metaforlar ise sadece bir katılımcı tarafından türetilen metaforlardır. En az türetilen metaforların her birinin toplam türetilen metaforlar içerisindeki yüzdelik değeri ise 0.13'tür.

### Kategori 1: Eğitimsel Liderlik Becerisi

Bu kategori de katılımcılar, 64 farklı metafor türetmişlerdir (Tablo 4).

Tablo 4

#### *Okul Müdürlerinin Eğitimsel Liderlik Becerileri Kategorisine Yönelik Metaforik Alguları*

Kategori	Okul Türü	Metaforlar	Metafor Sayısı (f)	%	Metafor çeşidi (f)	%
Eğitimsel liderlik	İlkokul	Teknik Direktör (4), Baba (3), Demokratik yönetim tarzı (3), Mum (3), Orkestra Şefi (3), Oyun Kurucu (2), Lokomotif (2), Kaptan (2), Kitap (2), Deniz feneri (2), Hakem (2), Yönetmen (2), Otobüs Şoförü (2), Karınca (2), Trafik polisi (2), Yaşam koçu (2), Pusula (2), <b>*Öğretmen (2)</b> , Robot (2), Eğitim Uzmanı (2), Komutan (2), Siyasetçi (1), El feneri (1), Yıldız (1), Güneş (1), Baraj Kapağı (1), İşaret fişeği (1), Asansör (1), <b>Ustabaşı (1)</b> , Avize (1), Kervan (1), Su kanalı (1), Bukalemun (1), Ateş böceği (1),	60	33.3	34	53.12
	Ortaokul	Orkestra şefi (7), Anne (6), Başbakan (5), <b>*Ustabaşı (5)</b> , Bilgisayar operatörü (4), <b>*Öğretmen (4)</b> , Hakem (4), Trafik lambası (3), Ağaç (3), Siyasetçi (3), Okul müdürü (3), Lider (3), Kuzey rüzgârı (3), Kitap (3), Organizatör (2), Ressam (2)	60	33.3	16	25
	Lise	Anne (10), Navigasyon (6), Teknik direktör (5), Pilot (5), Pusula (4), Abla (4),	60	33.3	14	21.88

---

*Ustabaşı (4), Rehber (4), Kaptan (4), *Öğretmen (4), Dümen (3), Harita (3), Kalay (2), Ateş böceği (2)		
<b>Toplam Metafor Sayısı</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

---

Tablo 4 incelendiğinde; “okul müdürlerinin eğitimsel liderlik” becerilerine ilişkin ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenleri kendi içlerinde 60’şar olmak üzere toplam 180 metafor türetmişlerdir. İlkokul grubunda 34, ortaokul grubunda 16, lise grubunda ise 14 metafor çeşidi vardır. Bu kategori içerisinde en fazla türetilen metafor “anne” iken, en az türetilenler ise “el feneri, yıldız, güneş, baraj kapağı, işaret fişeği, asansör, avize, kervan, su kanalı ve bukalemun” metaforlarıdır. Ayrıca “öğretmen” ve “ustabaşı” metaforlarının da üç farklı katılımcı grup tarafından ortak türetildiği görülmektedir. Bazı katılımcıların türetilen metaforlara yönelik görüşleri şu şekildedir:

“Okul müdürümüzün eğitimsel liderlik becerisi **teknik direktöre** benzer. Çünkü bilgi, deneyim ve tecrübeleri ile nerede, nasıl hamle yapılması gerektiğini bilir ve sürece yön verir”(İÖ-20).

“Okul müdürümüzün eğitimsel liderlik becerisi **güneşe** benzer. Çünkü aydınlatıcıdır, o olmadan olmaz”(İÖ-7).

“Okul müdürümüzün eğitimsel liderlik becerisi **öğretmene** benzer. Çünkü öğretimsel hedefleri belirler ve bizi yönlendirir”(İÖ-16).

“Okul müdürümüzün eğitimsel liderlik becerisi **ustabaşına** benzer. Çünkü kendisi de çıraklık döneminden (öğretmenlikten) geçtiği için öğretimsel deneyimlerini bize yansıtır ve hedeflerimize ulaşmamıza yardımcı olur”(İÖ-21).

“Okul müdürümüzün eğitimsel liderlik becerisi **orkestra şefine** benzer. Çünkü ekip ruhuyla hareket eder”(OÖ-2).

“Okul müdürümüzün eğitimsel liderlik becerisi **ressama** benzer. Çünkü bizlere sürekli şekil verir”(OÖ-14).

“Okul müdürümüzün eğitimsel liderlik becerisi **anneye** benzer. Çünkü fedakardır, annenin çocuklarını çok iyi tanması gibi o da bizleri çok iyi tanır, öğretimsel konularda motive eder ve yönlendirir”(OÖ-45).

“Okul müdürümüzün eğitimsel liderlik becerisi **öğretmene** benzer. Çünkü sahip olduğu bilgileri paylaşarak, doğruya ulaşmamız için çabalar”(OÖ-28).

“Okul müdürümüzün eğitimsel liderlik becerisi **ustabaşına** benzer. Çünkü alanında yetkin ve yetkilidir.”(OÖ-27).

“Okul müdürümüzün eğitimsel liderlik becerisi **anneye** benzer. Çünkü her zaman doğruları gösterir ve ortak kararlar alır”(LÖ-15).

“Okul müdürümüzün eğitimsel liderlik becerisi **navigasyona** benzer. Çünkü hedef belli ise hedefe ulaşmak için en doğru ve en kesin yolu tercih eder”(LÖ-8).

“Okul müdürümüzün eğitimsel liderlik becerisi **ateşböceğine** benzer. Çünkü öğretimsel konularda sürekli aydınlatıcıdır”(LÖ-22).

“Okul müdürümüzün eğitimsel liderlik becerisi **öğretmene** benzer. Çünkü bulunduğu ortamı güzelleştirmeye ve olumlu öğrenme ortamı oluşturmaya çalışır”(LÖ-28).

“Okul müdürümüzün eğitimsel liderlik becerisi **ustabaşına** benzer. Çünkü yönlendirme ve öğretme becerisi çok yüksektir”(LÖ-47).

## Kategori 2: Karmaşık Problemleri Çözme Becerisi

Bu kategori de katılımcılar, 75 farklı metafor türetmişlerdir (Tablo 5).

Tablo 5

Okul Müdürlerinin Karmaşık Problemleri Çözme Becerileri Kategorisine Yönelik Metaforik Algıları

Kategori	Okul Türü	Metaforlar	Metafor sayısı (f)	%	Metafor çeşidi (f)	%
Karmaşık problemleri çözme	İlkokul	Oğcu (12), Pusula (5), * <b>Kaptan</b> (3), Müşfik bir baba (3), , Lider (3), Hâkim (3), Teknik direktör (3), Orkestra şefi (2), Bozuk saat (2), Penaltı atan futbolcu (1), Basketbol oyun kurucusu (1), Uzman (1), Arkadaş (1), Bulut (1), Dart oyuncusu (1), * <b>Bilgisayar</b> (1), Araba (1), Geri dönüşüm kutusu (1), Kule görevlisi (1), Danışma hattı (1), Anahtar (1), CİO (1), Terazi (1), Süper kahraman (1), Sanatçı (1), Yeni yürüyen çocuk (1), Rafting	60	33.3	32	42.67

	yapma (1), Fener (1), Hedef tahtası (1), Değirmen (1), Göçmen Kuşlar (1), Kukla (1)				
Ortaokul	Doktor (8), Hakem (5), Hesap makinesi (5), * <b>Bilgisayar</b> (4), Satranç oyuncusu (4), * <b>Kaptan</b> (3), Araba (3), Anne (3), Lider (3), Padişah (3), Kral (2), Aslan (2) Körebedeki ebe (2),Uçan balon, Ay (2), Ateşböceği (2), Bilge (2), Ok (2), 90 yaşındaki bir adam (1), Düz bir yol (1), Ayçiçeği (1), Basketbol oyuncusu (1)	60	33.3	22	29.33
Lise	Lider (7), * <b>Bilgisayar</b> (5), Doktor (5), Anne (5), Ok (4), Başkan (3), Danışman (3), Gardiyan (3), * <b>Kaptan</b> (3), Ebeveyn (3), Hesap makinesi (3), Su (2), Esnaf (2), Usta (2), Dart sporcusu (2), Bukalemun (2), Nokta Atışı (1), Üstün yetenekli çocuk (1), Elektrik, süpürgesi (1), Yelpeze (1), Yay ve ok ilişkisi (1),	60	33.3	21	28
<b>Toplam Metafor sayısı</b>				<b>75</b>	<b>100</b>

Tablo 5 incelendiğinde; “okul müdürlerinin karmaşık problemleri çözme” becerilerine ilişkin ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenleri kendi içlerinde 60’şar olmak üzere toplam 180 metafor türetmişlerdir. İlkokul grubunda 32, ortaokul grubunda 22, lise grubunda ise 21 metafor çeşidi vardır. Bu kategori içerisinde en fazla türetilen metafor “okçu” iken, en az türetilenlerden bazıları; “penaltı atan futbolcu, basketbol oyun kurucusu, uzman, arkadaş, bulut, dart oyuncusu, bilgisayar, araba, geri dönüşüm kutusu, anahtar, ceo, terazi, yeni yürüyen çocuk, rafting yapma, fener, hedef tahtası, değirmen, göçmen kuşlar, kukla, 90 yaşındaki bir adam, basketbol oyuncusu, nokta atışı, üstün yetenekli çocuk, elektrik,” metaforlarıdır. Ayrıca “bilgisayar” ve “kaptan” metaforlarının da üç farklı katılımcı grup tarafından ortak türetildiği görülmektedir. Bazı katılımcıların türetilen metaforlara yönelik görüşleri şu şekildedir:

“Okul müdürümüzün karmaşık problemleri çözme becerisi **okçuya** benzer. Çünkü her sorunda isabetli kararlar alır”(İÖ-7).

“Okul müdürümüzün karmaşık problemleri çözme becerisi **değirmene** benzer. Çünkü yavaş ama doğru kararlar alır”(İÖ-12).

“Okul müdürümüzün karmaşık problemleri çözme becerisi **bilgisayara** benzer. Çünkü bilgisi dahilinde olan her şeye yönelik ılımlı yaklaşımı vardır”(İÖ-33).

“Okul müdürümüzün karmaşık problemleri çözme becerisi **doktora** benzer. Çünkü soruna önce tanı kor sonra koyduğu tanıya göre kararlar verir”(OÖ-5).

“Okul müdürümüzün karmaşık problemleri çözme becerisi **düz bir yola** benzer. Çünkü karar almada hiç yan yollara sapmaz hep doğru yoldan devam eder”(OÖ-11).

“Okul müdürümüzün karmaşık problemleri çözme becerisi **bilgisayara** benzer. Çünkü bilgisi dahilinde problemleri mantıksal olarak çözer”(OÖ-2).

“Okul müdürümüzün karmaşık problemleri becerisi **lidere** benzer. Çünkü bir lider gibi olaylar karşısında tarafsız ve doğru olandan yanadır”(LÖ-42).

“Okul müdürümüzün karmaşık problemleri çözme becerisi **ok ve yay ilişkisine** benzer. Çünkü hedefi iyi gözlemlemiş ve olaya iyi kanalize olmuşsa hedefini ıskalamaz”(LÖ-15).

“Okul müdürümüzün karmaşık problemleri çözme becerisi **kaptana** benzer. Çünkü gemiyi başarıyla karaya ulaştırmak için en karmaşık durumlarda bile hemen anında olaya müdahale edip kararlar alır”(LÖ-11).

### Kategori 3: İletişim Becerisi

Bu kategori de katılımcılar, 78 farklı metafor türetmişlerdir (Tablo 6).

Tablo 6

Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Kategorisine Yönelik Metaforik Algıları

Kategori	Okul Türü	Metaforlar	Metafor sayısı (f)	%	Metafor çeşidi (f)	%
İletişim Kurma	İlkokul	* <b>Politikacı/Siyasetçi (5)</b> , Avukat (5), Arkadaş (3), Orkestra Şefi (3), Psikolog (3), Gazeteci (3), Kütüphane (2), Kukla (2), Papağan (2), Heykel (2), Anne (2), Sanatçı/Tiyatrocu (2), Şovmen (2), Suya Atılan Taş (2), Beyin (1), Halkla ilişkiler müdürü (1), Araba Motoru (1), Çoban (1), Telefon (1), Hoparlör (1), Televizyon (1), Kapı (1), Whatsapp (1), Kamu spotu (1), Toprak (1), Yankı (1), Komşu teyze (1), Okyanus (1), Mehter takımı (1), Resmi arkadaş (1), Bukalemun (1), Hatip (1), Sınırsız internet (1), Dere (1), Rehberlikçi (1), Çınar Ağacı (1)	60	33.3	37	47.44
	Ortaokul	* <b>Politikacı/Siyasetçi (9)</b> , Anne (6),	60	33.3	22	28.20



	Enkırmen/spiker (5), Baba (5), Tatlı (5), Gazeteci (4), Kitap (3), Danışman (3), Whatsapp (3), Modaratör (2), Muhabbet kuşu (2), Telgraf (2), Fotoğraf (2) Roman yazarı (1), Senarist (1), Fener (1), Esnaf (1), Mum (1), Editör (1), Işınlanma (1), Olgun yemiş (1), Yazar (1)				
Lise	* <b>Politikacı / Siyasetçi (11)</b> , Avukat (7), Öğretmen (6), Anne (6), Psikolog (5), Arkadaş (5), Kitap (3), Bilgisayar (2), Müdür (2), İnternet (2), Rehber (2), Hâkim (2), Karadeniz (1), Saat (1), Esnaf (1), Telefon (1), İyilik perisi (1), Gezgin (1), Su (1)	60	33.3	19	24.36
<b>Toplam Metafor sayısı</b>				<b>78</b>	<b>100</b>

Tablo 6 incelendiğinde; “okul müdürlerinin iletişim kurma” becerilerine ilişkin ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenleri kendi içlerinde 60’şar olmak üzere toplam 180 metafor türetmişlerdir. İlkokul grubunda 37, ortaokul grubunda 22, lise grubunda ise 19 metafor çeşidi vardır. Bu kategori içerisinde en fazla türetilen metafor “ politikacı/siyasetçi” iken, en az türetilenlerden bazıları; “beyin, halkla ilişkiler müdürü, suya atılan taş, araba motoru, çoban, telefon, hoparlör, whatsapp, kamu spotu, toprak, yankı, komşu teyze, okyanus, mehter takımı, resmi arkadaş, bukalemun, hatip, sınırsız internet, dere, ağacı, fener, esnaf, mum, editör, yazar, ışınlanma, olgun yemiş, saat, esnaf, telefon, gezgin ve su” metaforlarıdır. Ayrıca “politikacı/siyasetçi” metaforunun da üç farklı katılımcı grup tarafından ortak türetildiği görülmektedir. Bazı katılımcıların türetilen metaforlara yönelik görüşleri şu şekildedir:

“Okul müdürümüzün iletişim kurma becerisi **avukata** benzer. Çünkü akıcı bir sözel iletişimi ve iyi kullandığı bir beden dili vardır”(İÖ-7).

“Okul müdürümüzün iletişim kurma becerisi **dereye** benzer. Çünkü her şeyi dolandırarak anlatır”(İÖ-21).

“Okul müdürümüzün iletişim kurma becerisi **politikacıya** benzer. Çünkü söylediği şeye önce kendisi inanır sonra bizleri inandırır”(İÖ-4).

“Okul müdürümüzün iletişim kurma becerisi **anneye** benzer. Çünkü sevecen ve tatlı dillidir”(OÖ-34).

“Okul müdürümüzün iletişim kurma becerisi **yazara** benzer. Çünkü yazılı ve sözlü iletişimi kaliteli tutarak insanları etkiler”(OÖ-9).

“Okul müdürümüzün iletişim kurma becerisi **politikacıya** benzer. Çünkü nabza göre şerbet vermesini iyi bilir yani hep politik davranır”(OÖ-23).

“Okul müdürümüzün iletişim kurma becerisi **öğretmene** benzer. Çünkü tatlı sert bir üslubu vardır”(LÖ-3).

“Okul müdürümüzün iletişim kurma becerisi **telefona** benzer. Çünkü her zaman her şeye açıktır”(LÖ-12).

“Okul müdürümüzün iletişim kurma becerisi **politikacıya** benzer. Çünkü süreci kendi istediği gibi yönlendirip, hangi iletişim türünü kullanacağına karar verir”(OÖ-48).

#### Kategori 4: Çalışanları Geliştirme, Kendi Güçlü ve Zayıf Yönlerini Bilme

Bu kategori de katılımcılar, 71 farklı metafor türetmişlerdir (Tablo 7).

Tablo 7

Okul Müdürlerinin Çalışanları Geliştirme, Kendi Güçlü ve Zayıf Yönlerini Bilme Becerileri Kategorisine Yönelik Metaforik Algıları

Alt Kategori	Okul Türü	Metaforlar	Metafor sayısı (f)	%	Metafor çeşidi (f)	%
Çalışanları Geliştirme, Kendi Güçlü ve Zayıf Yönlerini Bilme	İlkokul	* <b>Ayna (6)</b> , * <b>Öğretmen (4)</b> , Ebeveyn (5), Arkadaş (4), Sporcu (3), Danışman (2), Sanatçı (2), Lokomotif (2), Robot (2), Çoban (2), Ağaç (2), Orkestra Şefi (2), Arı (2), Bakıcı (2), * <b>Antrenör (2)</b> , Pop Star (2), Bulmaca (2), Zaman (2), Bisiklet (2), Kartopu (1), KOSGEB (1), Merdiven (1), Bahar yağmuru (1), İşleyen demir (1), Büyük abi (1) Nasrettin hoca (1), Kişisel gelişim uzmanı (1), Dümensiz gemi (1), Ajan (1)	60	33.3	29	40.84
	Ortaokul	* <b>Antrenör (7)</b> , Usta öğretici (7), Danışman (5), * <b>Öğretmen (4)</b> , Lider (4), Eleştirmen (4), * <b>Ayna (3)</b> , Çocuk (3), Diktatör (3), Karı-koca ilişkisi (3), Hakem (3), Derviş (2), Fener (2), Toprak (2), Kör kuyu (1), Mum (1), İmam (1), Modacı (1), Ressam (1), Kitap (1), Bahçıvan (1), Sevgili (1)	60	33.3	21	29.58
	Lise	Akıllı telefon (6), Modacı (5), Doktor	60	33.3	21	29.58

(5), Anne (5), Arkadaş (4), Politikacı (3), Makine (3), * <b>Öğretmen (3)</b> , Kaşif (3), * <b>Antrenör (3)</b> , Eşit kollu terazi (3), * <b>Ayna (3)</b> , Mühendis (3), İşaret levhası (3), Fabrika (2), Orta şekerli kahve (1), Balık (1), Hemşire (1), Sade bir vatandaş (1), Eleştirmen (1), Hz. Mevlana'nın Görüşleri (1)		
<b>Toplam Metafor sayısı</b>	<b>71</b>	<b>100</b>

Tablo 7 incelendiğinde; “okul müdürlerinin çalışanları geliştirme, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilme” becerilerine ilişkin ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenleri kendi içlerinde 60’şar olmak üzere toplam 180 metafor üretmişlerdir. İlkokul grubunda 29, ortaokul grubunda 21, lise grubunda ise 21 metafor çeşidi vardır. Bu kategori içerisinde en fazla türetilen metafor “ayna” iken, en az türetilenlerden bazıları; “kartopu, KOSGEB, merdiven, bahar yağmuru, işleyen demir, büyük abi, Nasrettin Hoca, kişisel gelişim uzmanı, ajan, kör kuyu, mum, imam, modacı, ressam, kitap, bahçıvan, sevgili, orta şekerli kahve, sade bir vatandaş ve Hz. Mevlana’nın görüşleri” metaforlarıdır. Ayrıca “ayna, öğretmen ve antrenör” metaforlarının da üç farklı katılımcı grup tarafından ortak türetildiği görülmektedir. Bazı katılımcıların türetilen metaforlara yönelik görüşleri şu şekildedir:

*“Okul müdürümüzün çalışanları geliştirme, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilme becerisi **aynaya** benzer. Çünkü ayna gibi gerçekleri yansıtır. Görünen yüzün daha iyi olması için gerekli motivasyon ve desteği verir” (İÖ-22).*

*“Okul müdürümüzün çalışanları geliştirme, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilme becerisi **Nasrettin Hocaya** benzer. Çünkü kendisiyle barışık, zayıf ve güçlü yönlerini bilen, başkalarının da zayıf ve güçlü yönlerini bilip onları daha iyi olmaları konusunda düşünmeye sevk eden, teşvik eden davranışlar gösterir” (İÖ-40).*

*“Okul müdürümüzün çalışanları geliştirme, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilme becerisi **oyun koçuna/antrenöre** benzer. Çünkü” kendisinin ve bizlerin neyi yapıp, yapamayacağımızı iyi bilir. Deneyimleri sayesinde bizlere hep destekçi ve yol göstericidir” (OÖ-3).*

*“Okul müdürümüzün çalışanları geliştirme, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilme becerisi **modacıya** benzer. Çünkü kendini sürekli günün ihtiyaçlarına göre geliştirir ve bizlerinde günü yakalayabilmemiz için mesleki gelişim ortamları sağlar” (OÖ-16).*

“Okul müdürümüzün çalışanları geliştirme, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilme becerisi **aynaya** benzer. Çünkü kendini ve başkalarını görür. Görünen yüzün güzelleşmesi için aşama aşama ne yapılması gerektiğini planlar”(OÖ-60).

“Okul müdürümüzün çalışanları geliştirme, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilme becerisi **akıllı telefona** benzer. Çünkü gerekli gördüğü programlara sahiptir. Eksik gördüğü bir şey olursa da yükler”(LÖ-57).

“Okul müdürümüzün çalışanları geliştirme, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilme becerisi **Hz. Mevlana'nın görüşlerine** benzer. Çünkü eksik ve kabahati önce kendinde arar. Geniş görüşlülük ile yapılması gerekenleri söyler”(LÖ-4).

“Okul müdürümüzün çalışanları geliştirme, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilme becerisi **aynaya** benzer. Çünkü kendisine yansıtılan ışığı başkasına da yansıtır. Bundan dolayı yansıyan ışığın iyi olması için gelişime ve geliştirmeye olanak sağlayıcı çalışmalar yapar”(LÖ-31).

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Bu araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin yirmi birinci yüzyıl okul liderlik becerilerine ilişkin algılarını metaforlar aracılığı ile ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

*Eğitimsel liderlik* becerilerine ilişkin ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenleri kendi içlerinde 60'şar olmak üzere toplam 180 metafor türetmişlerdir. İlkokul grubunda 34, ortaokul grubunda 16, lise grubunda ise 14 metafor çeşidi bulunmuştur. Bu kategori içerisinde en fazla türetilen metafor “anne” iken, en az türetilenlerden bazıları; “el feneri, yıldız, asansör, avize, vb.” metaforlardır. Her 3 grupta da ortak olarak türetilen metaforlar “öğretmen ve ustabaşı” metaforlarıdır. Bunun nedenini de müdürlerinin, yol gösterici olması, ekip ruhu ile hareket etmesi, sahip olduğu bilgilerde paylaşımcı olması, alanında yetkin ve yeterli olması, olumlu öğrenme ortamları oluşturabilmesi, vb. şeklinde açıklamışlardır. Bu bulguya paralel olarak, Şişman ve Turan (2004), eğitim örgütlerindeki yöneticilerin, yapılacak işlerin teknik yanını bilmekle kalmayıp aynı zamanda insanlarla nasıl etkili bir biçimde birlikte çalışabileceğini de bilmeleri; okulla ilgili yasa, yönetmelik, yönetim süreç ve uygulamaları, grup dinamiği gibi konularda olduğu kadar öğretim programının içeriği, program değerlendirme ve geliştirme gibi konularda bilgi sahibi olmaları

gerektiğini belirtmişlerdir. Yıldırım ise (2009), yaptığı çalışmada yöneticinin eğitimsel görevlerini eksiksiz olarak yerine getirmesi gerektiğini vurgulamıştır.

*Karmaşık problemleri çözme* becerilerine yönelik en fazla türetilen metafor “okçu” iken, en az türetilenlerden bazıları; “penaltı atan futbolcu, basketbol oyun kurucusu, vb.” metaforlardır. Her 3 grupta da ortak olarak türetilen metaforlar “kaptan ve bilgisayar” metaforları olarak belirlenmiştir. Bunun nedenini de okul müdürlerinin, problemlere mantıksal çerçevede yaklaşması, problem çözenin aşamalarını uygulaması, karmaşık durumlara anında müdahale ederek karar alabilmesi, vb. şeklinde ifade etmişlerdir. Semerci ve Çelik (2002)’in ifade ettiği gibi örgütün amacına başarıyla ulaşması ve kendini sürekli yenilemesi, okul müdürlerinin problem çözme tekniklerini iyi kullanılmasıyla mümkündür. Metaforlardaki nedenlerle ilgili bulguları destekler nitelikte Güçlü (2003), çalışmasında okul yöneticilerinin birçok farklı seçenekler arasından seçim yapması, her durumda en iyi çözümü üretmesi, bunun için de problem çözme becerisinin gelişmiş olması gerektiğini ifade etmiştir. Palanci ve Okutan ise (2010), okul yöneticilerinden karşılaştıkları problemlere yönelik etkili hızlı ve doğru çözümler bulmalarının beklendiğini ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinin *iletişim kurma becerilerine* yönelik en fazla türetilen metafor “politikacı/siyasetçi” iken, en az türetilenlerden bazıları; “beyin, halkla ilişkiler müdürü, araba motoru, çoban, vb.” metaforlardır. “Politikacı/siyasetçi” metaforu 3 farklı katılımcı grup tarafından ortak olarak türetilmiştir. İletişim becerilerine yönelik türetilen metaforların nedenleri ise okul müdürlerinin, beden dilini iyi kullanması, söylediği şeyler ile ilgili başkalarını inandırma becerisine sahip olması, nabza göre şerbet vermesi, her zaman her şeye açık olması, süreci istediği gibi yönlendirme becerisine sahip olması, vb. olarak ifade edilmiştir. Karlı (2006), çalışmasında iletişim olmadan okul örgütünde ortak bir amacın olmasının, bu amacın gerçekleştirilebilmesinin ve okulun sahip olduğu insan kaynaklarının eşgüdümleşmesinin imkânsız olduğunu ifade etmiştir. Öğretmenler için okul müdürlerinin iletişimde açık ve net olmaları oldukça önemlidir. Çünkü iletişim, kişilerarası ilişkilerin, kurumsal yapıların ve yönetsel süreçlerin temelini oluşturmaktadır. Bu yüzden iletişim becerileri, etkili bir yönetici için gerekli bir araçtır (Hoy ve Miskel, 2010). Taymaz (2011), okul yönetiminin sağlıklı ve açık okul iklimini oluşturmada; iletişim ağı kurmak, insanları etkilemek, çatışmaları yönetmek gibi çalışmaları yapmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Eğitim kurumlarının hedefleri çalışan

bireylerin tek başlarına gerçekleştirebilecekleri hedefler olmadığı için yöneticilerin çalışanlar ile kurdukları iletişimin biçimi ve kalitesi oldukça önemlidir. Özden (2013) de süreç odaklı okul yöneticisinin okulunda önem vereceği hususlardan birinin sağlıklı iletişim olduğunu, iletişim kanallarının açık olmasının, okulda birçok sorunun tanımlanmasına ve çözülmesine yardımcı olacağını belirtmektedir. Benzer şekilde, Şişman (2012), etkili okul yöneticilerinin öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olduğunu, etkili bir okulda bir öğretim lideri olarak okul yöneticisinden güçlü, yazılı-sözlü iletişim ve ikna becerilerine sahip olmasının beklenildiğini ifade etmektedir.

*Çalışanları geliştirme, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilme becerisine* yönelik olarak en fazla türetilen metafor “ayna” iken, en az türetilenlerden bazıları; “kartopu, KOSGEB, merdiven, “öğretmen, ayna, vb.” metaforlardır. “Öğretmen, ayna ve antrenör” metaforları her 3 grup da ortak olarak türetilmiştir. Bu beceriye yönelik türetilen metaforların nedenleri ise müdürlerin, çalışan motivasyonunu arttırmayı önemsemesi, kendini yenileme çabası içerisinde olması, kendisini nasıl görüyorsa çalışanlarını da öyle görmesi, eksik yada kabahati önce kendisinde arayarak karşısındakilere karşı engin görüşlü olması, mesleki gelişimleri desteklemesi, vb. şeklinde ifade edilmiştir. Bu bulguyu destekler nitelikte, Bredeson (2000), okul yöneticilerinin yönetsel uygulamalarının öğretmenin mesleki gelişimi üzerinde çok etkili olduğunu ifade etmektedir.

Sonuç olarak, toplumsal her alanda olduğu gibi eğitim alanında da yaşanan değişim hızına ayak uydurabilme ve değişimden etkilenen çevresel şartlara uyum sağlayabilme zorunluluğu, eğitim yöneticilerini yeni beceriler ve çalışma tarzları geliştirmeye zorlamaktadır denebilir. Müdürler, öğretmenlerine liderlik yapabilmeli ve eğitim sisteminin içinde ve dışında bulunan paydaşlarla etkileşim kurabilme yeteneğine sahip olmalıdırlar (Cerit, 2008). Bu anlamda okul müdürlerinin lider olmalarının önemi katılımcılar tarafından türetilen “teknik direktör, antrenör, lider ve kaptan” metaforlarıyla da örtüşmektedir. Tüm kategorilerde en fazla metafor türeten grup ilkökul öğretmenleri iken onu sırasıyla ortaokul ve lise öğretmenleri takip etmiştir. Bunun sebebinin ise ilkokullarda öğretmenler arasında branşlaşmanın olmaması bundan dolayı okul müdürlerinin öğretmenlere gerek eğitimsel liderlik becerisi yönünden, gerekse karmaşık problemleri çözme, iletişim kurma ve kendini ve çalışanları geliştirme konularında daha fazla liderlik davranışı sergiledikleri ve destek oldukları şeklinde açıklanabilir. Araştırma genelinde katılımcı grupların türettikleri metaforlara ve nedenlerine bakılınca okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin olumlu düşüncelere sahip oldukları da söylenebilir. Bu çerçevede, okul müdürlerinin eğitimsel

liderlik, karmaşık problemleri çözme, iletişim kurma ve kendini ve çalışanları geliştirme becerileri kapsamında yapmış oldukları uygulamaların neler olduğu diğer araştırmacılar tarafından, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı karma yöntem araştırmaları ile ortaya konabilir.

### Kaynakça

- Alıç, M. (1997). İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2, 16.
- Bredeson, P. (2000). The school principal's role in teacher professional development. *In-service Education*, 26(2), 385-401. doi: 10.1080/13674580000200114
- Bamburg, J. D. ve Andrews, R. L. (1991). School goals, principals, and achievement. *School effectiveness and school improvement*, 2, 175-191. <https://doi.org/10.1080/0924345910020302>
- Blase, J., ve Blase, J. (2000). Effective instructional leadership teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130-141. <https://doi.org/10.1108/09578230010320082>
- Boyatsız, R.E. (2008). Competencies in The 21<sup>st</sup> century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. doi: 10.1108/02621710810840730
- Bryk, A. S. ve Driscoll, M. E. (1988). *The high school as community: Contextual influences and consequences for students and teachers*. Madison, WI: University of Wisconsin-Madison, National Center on Effective Secondary Schools.
- Cerit, Y. (2008). Öğrenci, Öğretmen ve Yöneticilerin Müdür Kavramı ile İlgili Metaforlara İlişkin Görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(147), 11.
- Clark, D. L, Lotto, L. S. ve Astuto, T. (1989). Effective schools and school improvement: A comparative analysis of two lines of inquiry. *Educational Administration Quarterly*, 20, 41-68. <https://doi.org/10.1177/0013161X84020003004>
- Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 121-136.
- Earl, L. ve Fullan, M. (2003). Using data in leadership for learning. *Cambridge Journal of Education*, 33, 383-394. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122023>
- Garibaldi, A. M. (1993). *Improving Urban Schools in Inner-City Communities* (Occasional Paper No.3). Cleveland, OH: Cleveland State University, Levine College of Urban Affairs, Urban Child Research Center.
- Goleman, D. (1998). *Working With Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (2001). *Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building*. In C. Cherniss 60 and

- D. Goleman (Ed's.), *The Emotionally Intelligence Workplace*. San Francisco: JosseyBass.
- Goldring, E., Cravens, X.C., Murphy, J., Porter, A.C., Elliot, S.N. ve Carson, B. (2009). The evaluation of principals: What and how do states and urban districts assess leadership?. *The Elementary School Journal*, 110, 19-39.
- Güçlü, N. (2003). Lise Müdürlerinin problem çözme becerileri. *Milli Eğitim Dergisi*, Güz- (160), 273-279.  
[https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/160/guclu.htm](https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/guclu.htm)
- Hallinger, P. ve Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86, 217-247.
- Hallinger, P. ve Heck, R.H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9, 157-191.  
<https://doi.org/10.1080/0924345980090203>
- Hallinger, P. ve Heck, R.H. (2002). *What Do You Call People with Visions? The Role of Vision, Mission and Goals in School Improvement*, in: *The Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht: The Netherlands Kluwer Academic Publishers.
- Heck, R.H., Marcoulides, G.A. ve Lang, P. (1991). Principal instructional leadership and school achievement: the application of discriminant techniques. *School Effectiveness and School Improvement*, 2, 115-135. <https://doi.org/10.1080/0924345910020204>
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Haftor, D.M. ve Mirijamdotter, A. (2011). Information and Communication Technologies, Society and Human Beings: Theory and Framework. In Clark, K.E., Clark, M.B. (Eds.) *Measures of leadership*. <https://books.google.com.tr/books> (Özgün eser 1990 yayınlıdır)
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2012). Okullarda Kültür ve İklim. (Çev.: M. Şişman ve Ş. Uysal). Selahattin Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (163-201). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Huang, T. (2013). *Effective school leadership competencies: A psychometric study of the NASSP 21.centruy school administrator skills instrument*. Doctoral Dissertations, Lehigh University, USA.
- Karşlı, M.D. (2006). *Etkili Okul Yöneticiliği*. İstanbul: Morpa Yayıncılık.
- Kaya, Y.K. (1993). *Yönetim: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Kitap
- Lakoff, G. ve Johnson, M. (2005). *Metaforlar: Hayat, Anlam ve Dil* (Çev. G. Y. Demir). İstanbul: Paradigma.



- Lee, V.E., Smith, J. B. ve Croninger, R.G. (1995). *Another Look at High School Restructuring: More evidence That It Improves Student Achievement and More Insights into Why*. Madison, WI: Center on Organization and Restructuring of Schools.
- Louis, K.S. ve Miles, M.B. (1990). *Improving the Urban High School: What Works and Why*. New York: Teachers College Press.
- Loucks, S.F., Bauchner, J.E., Crandal, D., Schmidt, W. ve Eisman, J. (1982). *Portraits of The changes, The Players, and The Contexts: A study of Dissemination Efforts Supporting School Improvement (People, Policies, And Practices: Examining The Chain Of School Improvement)*. Andover, MA: The Network, Inc.
- NASSP. (2010). National Association Of Secondary School Principals. ABD, <https://www.nassp.org/?SSO=true> adresinden 09.11.2017 tarihinde erişim sağlanmıştır.
- Palancı, M. ve 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. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.434>
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Semerci, N. ve Çelik, V. (2002). İlköğretimde Problemler ve Çözüm Yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(30): 205- 218.
- 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 İlişkin Metaforlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 459-496.
- Saban, A. (2009). Öğretmen adaylarının öğrenci kavramına ilişkin sahip oldukları zihinsel imgeler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 281-326.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi. Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı (Etkili Okullar)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2011). *İlköğretim ve Ortaöğretim Müdürleri için Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Yıldırım, S. (2009). *İlköğretim okullarında yöneticilerin sınıf öğretmenlerini güdüleme davranışları ve gerçekleşme düzeylerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 234908)
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

## Extended Abstract

### Introduction

School principals, responsible for application of educational policies of the country in school settings are required to carry out successful administrative practices in order to make education beneficial for the country. Carrying out successful administrative practices is required effective coordination of human and material sources (Kaya, 1993); focusing on equity and justice, having ability to conduct consistent and sincere communication, leading people, producing solutions and suggestions to development, being sensitive to the problems confronted, being the role model to people in the school, knowing how to behave to teachers and students (Helvacı and Aydoğan, 2011). According to Huang (2013), are expected to exhibit on the development of instructional practices, school mission goals, teachers' participation in decision making and school-family cooperation. In this framework twenty first century school leadership skills (NASSP, 2010) includes competencies related to these processes.

In general, these skills consist of four main categories including educational leadership, solving complex problems, communication, developing self and others; ten sub-categories including forming instructional directing, team work, sensitivity, decision-making, result orientation, organizational ability, oral communication, written communication, developing others, knowing self weakness and strength (NASSP, 2010). *Instructional directing* contains, articulating school vision and mission, transformation of vision and mission into measurable goals and strategy related to development of learning and teaching. *Team work* includes encouraging partners to participate in teams and supporting group success. *Sensitivity* means principals' social awareness, empathy, communication and conflict management skills. *Decision making* includes skills related to defining educational needs giving priorities to the urgent ones, and taking others opinions into consideration. *Result orientation* include skills in terms of taking responsibility, being aware of necessity of decision making, and solving short-term urgent issues depending on long-term goals. *Organizational ability* including skills for preparing work schedule, organizing activities of self and others, and showing effective time management. *Oral and written communication* skills given separately in original scale are defined as principals' communication ability to state their high

expectations to students, teachers, parents and related partners. *Developing self and others* means getting effective feedback through coaching teachers and others in their subject field, providing opportunities, training them. *Knowing self weakness and strenght* including skills of taking responsibility for individual development and continuous learning efforts.

The main aim of this study, in this framework, is determined as what kind of leadership skills principals have in terms of educational leadership, solving complex problems, conducting relations (communication) with school partners, and supporting self and others professional development according to perceptions of teachers.

### **Methodology**

In this study, phenomenological desing was used. Study group consisted of 180 teachers working in primary, secondary and high schools in Gaziantep. Maximum variety and easily accessible sampling methods were used. Data were collected using semi-structured interview form. In this form following statements were given:

1. Your school principals “Educational leadership” skills resemble .....,  
because.....
2. Your principals “Resolving complex problems” skills resemble .....,  
because.....
3. Your principals “Communication” skills resemble .....,  
because.....
4. Your principals “Developing self and others” skills resemble.....,  
because.....

In the analysis of the data, content analysis technigue was used. In the analysis process metaphoric statements were used. In the analysis process metaphoric statements were examined several times. Steps followed in this analysis include 1. Naming 2. Electing and selecting 3. Coding 4. Developing category 5. Providing reliability and validity 6. Calculating frequencies and commending.

## **Findings**

In this study, two hundred fifty metaphors were derived by the teachers. In terms of educational leadership skills teachers in primary school derived thirty four metaphors secondary school teachers sixteen and high school teachers fourteen respectively. The common metaphors stated by three groups were “teacher” and “headworker”. They expressed that educational leaders could define educational goals, shared knowledge they possess, directed them to form positive learning environments. About principals’ solving complex problem skills, three groups derived seventy five metaphors including “captain”, “computer” in common. They stated that their principals had skills to solve complex problems like computers. They interfered complex situations on time and get decisions when needed. As for the communication skills, “politician” was the mostly used metaphors in three groups, they expressed that their principals believed their ideas and then made teachers believe these ideas. They used very friendly language and effective body language. Under the skills including developing self ant others three metaphors consisting of “mirror”, “teacher” and “trainer” were derived in common by three groups. They pointed out that their principals knew their strenght and weakness and supported them. They reflected the realities in every topic. They tried to improve their teachers.

## **Discussion**

The results of the study indicate that from the findings obtained from the metaphors derived by teachers, skills including educational leadership, solving complex problems, communication, developing self and others are very important for the effectiveness of the processes in schools.

The results have also shown that teachers have had feeling of principals’ support them in terms of educational leadership, problems solving communication and professional development. Same line, for the school principals’ educational leadership skills Şişman and Turan (2004), stated that principals in schools should know not only the technical points of administrative processes but also should know how to work with other people effectively, group dynamics, curriculum development and evaluation. According to Taymaz (2011), school administration should build effective communication network, effect people and manage conflicts. For the skills of developing self and others school principals have responsibility to support teachers’ development. As stated by Bredeson (2000), school principals’ practices have important effect on teachers’ professional development. In terms of complex problem solving skills, in paralel

with our findings Palanci and Okutan (2010) found out that school principals were expected to form effective, rapid and right solutions to the problems they encountered depending on their corporate visions and school development program.

In conclusion, it can be said that the rapid changes in the field of education like in others fields adaptation to environment have forced school principals to gain new skills and change their management style. They should have ability to get rational and quick decision, to communicate with the partners effectively, and support himself and teachers in their development.