



**Muallim Rifat Eğitim Fakültesi Dergisi**  
**Journal of Muallim Rifat Faculty of Education**

ISSN: 2667-5234



**Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Kavramına İlişkin Algılarının Metaforlar Yoluyla İncelenmesi\***

**Aykar TEKİN BOZKURT\*\*, Esmâ Nur DENİZ\*\*\***

| <b>Makale Bilgisi</b>  | <b>ÖZET</b>  |
|--|--|
| <i>Geliş Tarihi:</i><br>04.01.2021   | <p>Eğitim yönetimi alanında yönetim ve yöneticilik konuları önemli yer tutmaktadır. Bu çalışmada, kamu okullarında görev yapan okul yöneticilerinin 'yöneticilik' konusundaki düşüncelerinin ve zihinsel algılarının metaforlar yoluyla belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda; (1) Okul yöneticilerinin yöneticilik kavramına ilişkin sahip oldukları metaforlar (ya da zihinsel imgeler) nelerdir, (2) Bu metaforlar ortak özellikleri bakımından hangi kavramsal kategoriler altında toplanabilir, sorularına cevap aranmıştır. Araştırma nitel bir araştırmadır. Araştırmanın çalışma grubunu 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ve Şanlıurfa ili kamu okullarında görev yapan 77 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Bu çalışmada araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış form vasıtasıyla veriler toplanmıştır. Bu formda, katılımcılardan "Yöneticilik ..... gibidir/benzerdir, çünkü ..... " cümlesini tamamlamaları istenmiştir. Toplanan veriler "içerik analizi yöntemi" ile analiz edilmiştir. Katılımcıların yöneticilik kavramına ilişkin birbirinden farklı 54 metafor ürettiği tespit edilmiştir ve bu metaforlar; Mintzberg (1973)'in yöneticilik rolleri gruplamasından esinlenerek başlıca üç kategori (kişiler arası roller, bilgisel roller ve kararsal roller) altında toplanarak analiz edilmiştir. Bu kategorilerden en yüksek frekansa sahip olanı 'kişiler arası roller kategorisi' olarak belirlenmiştir. Bu kategori altında en yüksek frekansa sahip olan yöneticilik rolleri ise 'Liderlik' ve 'Başkanlık' şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın sonunda ise bulgulara dayalı öneriler sunulmuştur.</p> |
| <i>Düzeltilme Tarihi:</i><br>18.01.2021  |  |
| <i>Kabul Tarihi:</i><br>18.01.2021   |  |
| <i>Basım Tarihi:</i><br>30.01.2021   |  |
| © 2021MREFD. Tüm hakları saklıdır  |  |
| <b>Anahtar Sözcükler:</b> Okul yöneticisi, yöneticilik, yöneticilik rolleri, metafor |  |

**An Analysis of School Administrators' Metaphorical Perceptions Regarding the Concept of Management**

| <b>Article Info</b>            | <b>ABSTRACT</b>   |
|--------------------------------|---|
| <i>Received:</i><br>04.01.2021 | <p>Administration and administrative issues have an important place in the field of educational administration. In this study, it is aimed to determine the thoughts and mental perceptions of school administrators working in public schools on 'management' through metaphors. In line with the purpose of the research; answers were sought of questions like "(1) What are the metaphors (or mental images) school principals have regarding the concept of management?" and (2) Under what conceptual categories can these metaphors be grouped in terms of their common features?" The research is a qualitative research. The study group of the research</p> |
| <i>Revised:</i><br>18.01.2021  |   |
| <i>Accepted:</i><br>18.01.2021 |   |
| <i>Published:</i>              |   |

\*Bu çalışma 22-25 Kasım 2018 tarihlerinde Gaziantep'te düzenlenen İKSAD 2.Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Gaziantep – TÜRKİYE, e-posta: aykarbozkurt@gmail.com

\*\*\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep –TÜRKİYE, e-posta: esmanurdeniz.deniz@gmail.com

30.01.2021 consists of 77 school administrators working in Gaziantep and Şanlıurfa provinces in the academic year of 2017-2018. In this study, data were collected through a semi-structured form developed by the researchers. In this form, the participants were asked to complete the sentence "Management is like / similar to ..... because .....". The collected data were analyzed using the "content analysis method". In this form, the participants were asked to complete the sentence "Management is like / similar to ..... because .....". The collected data were analyzed using the "content analysis method". It has been determined that the participants produced 54 different metaphors regarding the concept of management and these metaphors; Inspired by Mintzberg's (1973) management roles grouping, it has been analyzed under three main categories (interpersonal roles, informational roles and decision roles). The highest frequency among these categories has been determined as "interpersonal roles category". Managerial roles with the highest frequency under this category are determined as "Leadership" and "Chairmanship". At the end of the study, presentations based on the findings were presented.

© 2021JMRFE. All rights reserved

**Keywords:** School administrator, management, management roles, metaphor

## 1. GİRİŞ

Eğitim yönetimi alanında yönetim ve yöneticilik konuları önemi büyük, kapsamı geniş ve pek çok açıdan araştırma yapılan konular arasında yer almaktadır. Yönetim, Parlak (2016, s.2)'a göre *belli bir amaca ulaşmak isteyen birden fazla insanın gerçekleştirdiği işbirliğine dayanan faaliyetler* biçiminde tanımlanabilir. Yönetim, Henri Fayol'un öne sürmüştüğü gibi, süreç özelliği göstermektedir ve bu süreç; planlama, örgütlenme, yöneltme (yöneltme), koordinasyon (eşgüdümleme) ve denetim (kontrol) gibi alt faaliyetlerden oluşmaktadır (Genç, 2007 s.143). Yönetim, örgütün iyi bir şekilde çalışması için gerekli becerilere sahip yöneticilere ihtiyaç duymaktadır, bunun yanı sıra yönetim süreci hem genel insani faaliyetleri içerir hem de ayrı bir meslek alanı olarak nitelendirilebilir (Boddy, 2002). Deliveli (2010, s.45)'ye göre yönetici ya da yöneticiler örgüt adına amaç, politika ve ilkeler belirleyerek; yönetsel kararlar alır ve örgüt içinde birimler ve çalışanlar arasında uyum ve işbirliğini temin etmeye çalışırlar. Böylece örgütsel bir düzen kurulur. Bu nedenle yönetim örgütlerinde örgütün, amaç, politika ve ilkelerine uygun davranışlara sahip yönetici ve liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Yönetici; önceden belirlenmiş örgütsel amaçları yerine getirmek ve örgüt içerisinde daha önceden belirlenmiş rolleri oynamak üzere yapılandırılmış ve örgüt üyelerini etkilemek üzere otorite kullanma yetkisi ve hakkıyla donatılmış hiyerarşik sistem içerisinde yer alan her kademedeki örgüt üyesi ya da üyelerinden biridir (Bayat, 2005). Yönetici, grup halinde bir araya gelen ve belli bir amaç için örgütlenmiş olan insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişilerdir (Erdoğan, 2006). Yönetici, emrinde çalışan personeli verimli bir çalışmaya yöneltmenin yanı sıra usulleri zamana en uygun biçimde uygulamak ve ayrıca para, zaman, malzeme ve yer unsurlarından en iyi biçimde yararlanmak olanaklarını aramak zorundadır (Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2016, s.85). Yöneticiler, organizasyon amaçlarına ulaşmak, başarılı olmak için, personelle iyi ilişkiler kurarak ilgili oldukları konularda bilgi verir ve görüşlerini alırlar (Parlak, 2016, s.211).

Yönetim ve yöneticilik uygulamaları toplumsal yaşam içinde var olan en eski olgulardandır. Ilgar (2005, s.35)'a göre yönetim, asırlarca sezgi ve tecrübeye dayalı olarak gelişen sanatsal bir dal iken, 20.yüzyıldan itibaren yönetim ve yöneticilik, örgütlerle ilgili sistematik bilgi birikiminin

gerçekleşmeye başlaması ile birlikte bilime dayanan bir sanat haline gelmiştir. Yöneticilikte uzun zamandır üzerinde fikir üretilen ve analitik değerlendirmeler yapılan önemli bir kavram olarak literatürde yer almaktadır (Genç ve Alayoğlu, 2016). Yöneticilikle ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

- Yöneticilik, planlama, organize etme, liderlik ve kurumsal kaynakları kontrol etme aracılığı ile etkin ve verimli bir biçimde kurumsal amaçlara ulaşmaktır (Bridge, 2003, s.3).
- Örgütlerde yöneticilik, daha çok, örgütü temsil etme, grup çalışmasının koordinasyonu ve örgütsel amaçlar doğrultusunda personeli yöneltme faaliyetidir (Deliveli, 2010, s.50).
- Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştırarak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir (Atıgan, 2013).

Yönetim süreçlerinin başarısında önemli yer tutan yöneticilerin bu süreçte pek çok örgütsel rolleri de karşımıza çıkmaktadır. Mintzberg (1973)'e göre yönetici üç tür örgütsel rolüne yerine getirmekle görevlidir. Bu roller; kişiler arası roller, bilgi rolü ve karar verme rolüdür. Yöneticinin kişiler arası rolü; direkt olarak onun formel otoritesinden kaynaklanan ve örgüt üyeleri ile diğer kurumlar arasındaki ilişkileri düzenlemeyi içeren rollerdir. Bilgi rolü; iş etkinliği sağlayacak bilgileri toplama ve bu bilgilerin, sonuç üretecek bir biçimde işlenmesini sağlamaktır. Yöneticinin asıl işi karar vermektir. Yönetici örgütte karar verme rolünü yerine getiren kişidir (Genç, 2007, s.29). Mintzberg 1973 yılında "Yönetimsel Çalışmanın Doğası" adlı eserini yayınlamıştır ve bu çalışmada yöneticilerin günlük çalışmalarını gözlemleyerek kategorileştirmeler yapmıştır. Mintzberg, 5 farklı alandaki yöneticiler (danışma işletmesi, teknoloji işletmesi, tüketici ürünleri işletmesi, hastane ve okul) üzerinde çalışmalar yapmıştır ve beş gün süresince bu yöneticilerin meşgul oldukları görevleri gözlemlemiş ve bu gözlemler sonucunda rol teorisini oluşturmuştur (Değirmenci ve Okur, 2015). Mintzberg tarafından geliştirilen rol teorisine dayalı olarak üç ana kategori altında açıklanan yönetici rolleri ile ilgili detay aşağıda Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Yöneticilerin Yerine Getirmesi Gereken Roller

| Sınıf                | Rol                                 | Örnek faaliyetler   |
|----------------------|-------------------------------------|---|
| Kişiler Arası Roller | Başkanlık                           | Yeni fabrikalar için kurdele kesme törenine katılma, Ziyaretçileri karşılama gibi törensel ve sembolik görevleri yerine getirme, Resmi evrakları imzalama.                  |
|                      | Liderlik                            | Astları yönetme ve motive etme, geliştirme, danışmanlık, Astlarla iletişim kurma, Çalışanları cesaretlendirme (verimliliği artırmak için).                                  |
|                      | Arabuluculuk (İrtibat sağlayıcılık) | Hem organizasyon içinde ve hem de organizasyon dışındaki bilgi bağlantılarını kurma, Mail atma, Telefonla görüşme, Toplantılar, İki proje grubu faaliyetleri koordine etme. |
| Bilgisel Roller      | İzleyicilik                         | Bilgi araştırma ve elde etme, Dergileri tarama, Kısa not ve rapor gönderme, Personel bağlantılarını koruma, Geliştirmeler   |
|                      | Bilgi Dağıtıcılık                   | Diğer organizasyon üyelerine bilgiyi sevk etmek, Kısa not ve rapor gönderme, Telefon görüşmeleri yapma.   |

|                 |                           |   |
|-----------------|---------------------------|---|
|                 | Sözcülük                  | Konuşmalar, raporlar ve kısa notlarla bilgiyi dışarıdakilere nakletme, Gelişen/genişleyen planları tartışmak için konuşma yapma.  |
| Kararsal Roller | Girişimcilik              | Yenilik için yeni fikirler geliştirme, Projeleri başlatma   |
|                 | Bozucu öğeleri gidermek   | Tartışmalar ya da krizler süresince doğru eylemi yapma ya da doğru adımı atma, Astlar arasındaki yatışmayı çözümlenme, Çevresel krizlere uyum.  |
|                 | Kaynak dağıtıcılık        | Kaynakları kimin kullanacağına karar verme, Program bütçe ve öncelikleri belirleme, Bütçe taleplerini gözden geçirme ve düzeltme, İşçi birlikleri (sendikaları) ile anlaşmaya varma, Sendika anlaşmalarının görüşmesi süresince bölümü temsil etme, Satışlar, satın alma ve bütçelerle ilgili görüşmelerde bölümü temsil etme, Bölümsel kararları, ilgilileri açıklama. |
|                 | Anlaşmacı (Müzakerecilik) | Organizasyonun bir temsilcisi olarak diğer gruplarla ya da organizasyonlarla anlaşmaya girişme.   |

**Kaynak:** Henry Mintzberg, 1973, s.92-93'den aktarma (Gökçe ve Şahin, 2003)

Tablo 1'e bakıldığında, yöneticilerin yönetim sürecinde sahip olması gereken pek çok rolleri vardır. Gökçe ve Şahin (2003)'in belirttiği gibi, geleceğe güvenle bakmak ve başarılı olmak zorunda olan tüm kurum ve kuruluşların var olan yapı, teknoloji, strateji ve insan kaynaklarını hızla değiştiği bu süreçte tüm yönetim kademelerindeki yöneticilere özellikle yeni koşullara uyarlamalar yapmada büyük sorumluluklar düşmektedir. Zaman içinde değişen yönetici imajlarına ve yöneticilere yüklenen yeni rollere bağlı olarak okul yöneticilerinin sahip olması öngörülen yeterlik, güç ve özelliklerle ilgili sürekli yeni tartışmalar yapılmaktadır (Şişman, 2012, s.207).

### 1.1. Problem Durumu

Eğitim sisteminde yer alan çalışan her birey belli rollere göre davranırlar. Örgütsel yapıyı oluşturan en önemli unsurlardan biri rollerdir. Rol, belirli statülere sahip bireylerden istenen ve beklenen davranış bütünü (Güney, 2018, s. 16) olarak tanımlanabilir. Bireyin gerçekleştirdiği roller içerisinde merkezi özelliğe sahip olanların bazıları zaman içerisinde bireyin kişiliği üzerine etkili olacak ya da daha açık bir deyişle, gerçekleştirilen bazı roller süreklilikleri içerisinde bireyin duygu ve düşüncelerini etkileyerek dünya görüşlerinin oluşmasında etkili bir faktör olma niteliği kazanacaktır. Bunun sonucu olarak bireyin gerçekleştirdiği diğer bazı roller, bu merkezi roller tarafından belirlenen dünya görüşünün oluşturduğu sınırlar içerisinde gerçekleşecektir (Bayat, 2005). Bu sebeple, kişilerin gösterdikleri roller kişinin duygu ve düşüncelerini yansıtan davranışlar olmasından ötürü, yöneticilerin gösterdikleri rolleri tanıma ve anlama ile ilgili yapılacak çalışmaların alanda önemli bir konu olduğu söylenebilir. Rüzgar ve Kurt (2013) yöneticilerin rol algısı ve bu rollerden hangisini ya da hangilerini sergilediklerinin tespitinin önemini vurgulayarak, başarılı örgütlerin temelinde yatan insan faktörünün derinlemesine incelenmesi bakımından konunun önem teşkil ettiğini belirtmiştir.

Alanyazına baktığımızda, eğitim sistemine ilişkin pek çok kavrama dönük metafor çalışmalarına rastlanmaktadır. Kavramları algılamak çoğu zaman başka bir kavramla olan ortak yönleri akıllara getirilir. Bir kavramın yeni öğrenilen başka bir özelliği çoğu zaman çok iyi bilinen başka

durumların özellikleriyle eşleştirilir ya da zihinlerde benzetmeler oluşturulur. Bu sebeptendir ki; metaforlar anlaşılması zor kavramların benzetme yoluyla bilinen kavramlarla anlatılması olarak formal ve informal öğrenmelerde karşımıza çıkmaktadır (Geçit ve Gencer, 2011). Türk Dil Kurumu (2018) tarafından “metafor” mecaz; bir ilgi veya benzetme sonucu gerçek anlamından başka anlamda kullanılan söz şeklinde tanımlanmaktadır. Metafor kullanımı, bireyin genel olarak dünyayı algılayışını yapılandıran bir düşünme biçimi ve bir görme biçimi anlamına gelir. Metaforlar, okuyucuda ya da dinleyicide bilişsel bir sürecin başlamasını sağlar. Gelişen bilişsel süreç bireyde duyuşsal etkiler yaratır. Bilişsel ve duyuşsal süreçler karşılıklı olarak birbirini etkiler ve besler. Bu da metaforların birey üzerindeki etkisinin gücüne işaret etmektedir (Aladağ ve Kuzgun, 2015). Bir düşünce, nesne veya eylemi ifade etme yolu olarak daha çok edebiyat alanında kullanıldığı varsayılan metafor terimi, aslında bireylerin günlük yaşamında da sıklıkla kullandıkları dilsel bir benzetme olgusudur (Güveli, İpek, Atasoy ve Güveli, 2011). Miller (1987)’e göre metaforlar (benzetmeler, eğretilmeler, istiareler, mecazlar) olayların oluşumu ve işleyişi hakkında düşüncelerimizi yapılandıran, yönlendiren ve kontrol eden en güçlü zihinsel araçlardan biridir. Metaforlar, bireylerin kişisel tecrübelerine anlam vermeleri bakımından, aynı zamanda, “tecrübelerin dili” (Saban, 2004) olarak da tanımlanmaktadır. Bu çalışmada katılımcı okul yöneticilerinin yöneticilik kavramına ilişkin sahip oldukları metaforlar irdelenecektir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Eğitim yönetimi, okul yönetimini de kapsayan geniş bir disiplin alanıdır. Şişman (2012, s.196)’a göre eğitim ve okul yönetimiyle ilgili problemlerin tanımlanması ve çözümlenmesi sürecinde araştırmacılar ‘Teori Hareketi’ diye adlandırılan bir yaklaşımla, farklı teorik temellere bağlı olarak farklı sonuçlara ulaşabilmektedir; böylece problemlerin çözümüne yönelik farklı öneriler geliştirilebilmektedir. Bu çalışmada metaforlar vasıtasıyla okul yönetiminde görev alan okul yöneticilerinin “yöneticilik” kavramına ilişkin sahip oldukları zihinsel imgeleri ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin yöneticilik kavramına ilişkin sahip oldukları metaforlar (ya da zihinsel imgeler) nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin yöneticilik kavramına ilişkin sahip oldukları metaforlar ortak özellikleri bakımından hangi kavramsal kategoriler altında toplanabilir?

## **2. YÖNTEM**

### **2.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma bir nitel araştırmadır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkan olguları araştırmayı amaçlayan fenomenoloji, derinlemesine ve ayrıntılı bir kavrayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Fenomenolojik araştırma, fenomene ilişkin deneyimleri sorgulayarak deneyimin özüne ulaşmaya çalışır (Ersoy, 2017, s.85).

### **2.2. Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ve Şanlıurfa ili resmi okullarında görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışma sürecinde çalışma grubuna dahil olan toplam 80 okul yöneticisinden (n=80) yöneticilik kavramına ilişkin metafor yazmaları istenmiştir. Çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden birisi olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. Buradaki amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Çalışma grubuna dahil olan katılımcıların verdikleri cevaplara göre yüzde ve frekans hesabına dayalı olarak çalışma grubuna ait kişisel bilgiler aşağıdaki Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Çalışma Grubuna İlişkin Kişisel Bilgiler**

| <b>Değişkenler</b>            | <b>Frekans</b>        | <b>Yüzde</b> |               |
|-------------------------------|-----------------------|--------------|---------------|
| Cinsiyet                      | Bay                   | 67           | %83.8         |
|                               | Bayan                 | 13           | %16.2         |
| Yöneticilik Türü              | Okul Müdürü           | 27           | %33.75        |
|                               | Okul Müdür Yardımcısı | 53           | %66.25        |
| Yöneticilik Yaptığınız Kademe | İlkokul               | 18           | %22.5         |
|                               | Ortaokul              | 42           | %52.5         |
|                               | Lise                  | 20           | %25           |
| Yöneticilikteki Kıdem         | 0 İle 5 Yıl           | 44           | %55           |
|                               | 6 İle 11 Yıl          | 15           | %18.75        |
|                               | 12 İle 17 Yıl         | 9            | %11.25        |
|                               | 18 İle 24 Yıl         | 4            | %5            |
|                               | 25 Ve Üzeri Yıl       | 8            | %10           |
| Yaşınız                       | 25- 30 yaş            | 14           | %17.5         |
|                               | 31- 40 yaş            | 31           | %38.75        |
|                               | 41- 50 yaş            | 24           | %30           |
|                               | 51 ve üzeri yaş       | 11           | %13.75        |
| <b>Toplam:</b>                |                       | <b>80</b>    | <b>%100,0</b> |

Tablo 2’ye göre araştırmaya katılan katılımcıların %84’ü bay, %16’sı ise bayandır. Katılımcıların %66’sı okul müdür yardımcısı, %34’ü ise okul müdürü olarak görev yapmaktadır. Yöneticilik yapılan kademe bakımından katılımcıların %53’ü ortaokul, %25’i lise ve %23’ü ise ilkököl kademesinde çalışmaktadır. Yöneticilik kıdemi açısından; 0 ile 5 yıl arası %55, 6 ile 10 yıl arası %19, 25 yıl ve üzeri yıl %10 ve 18 ile 24 yıl arası %5 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların yaş özellikleri ise 31- 40 yaş arası %39, 41-50 yaş arası %30, 25-30 yaş arası %17, 51 ve üzeri yaş aralığında %14’tür. Ayrıca Tablo 2’den, çalışma grubuna dâhil olan katılımcı okul yöneticilerinin cinsiyet, yöneticilik türü, yöneticilik yaptığı kademe, yöneticilikteki kıdem, ve yaş değişkenleri bakımından çeşitlilik gösterdiği söylenebilir.

### 1.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada okul yöneticilerinin yöneticilik kavramına yönelik düşüncelerini belirlemek amacıyla araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış form katılımcı okul yöneticilerine uygulanmıştır. Form iki ana bölümden oluşmaktadır. Formun ilk bölümde yer alan kişisel bilgiler bölümünde yer alan pek çok değişken üzerinden (cinsiyet, yöneticilik türü,

yöneticilik yapılan kademe, yöneticilikteki kıdem ve yaş) katılımcı profili oluşturulmuştur. İkinci bölümde “yöneticilik ..... gibidir, çünkü .....” yazılı olan ifadelerde yer alan boşlukları doldurmaları istenmiştir. Toplanan formlarda katılımcı okul yöneticilerine birer kod numarası verilerek (K1,K2,...) kodlama yapılarak formlar sıralı şekilde düzenlenmiştir. Katılımcılardan toplanan formlarda yazılanlar, araştırmanın temel veri kaynağını oluşturmuştur.

#### 1.4. Veri Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde ‘içerik analizi’ yöntemi yoluyla (Yıldırım ve Şimşek, 2006); veriler tanımlanmayan, birbiri ile benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek ve bunlar okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleme yapılarak yorumlanmaya çalışılmıştır. Dinçer (2018) içerik analizinin; nicel ya da nitel toplanan verilerin belirli temalar, sınıflamalar çerçevesinde sistematik olarak kodlanması olarak tanımlanabileceğini belirtmiştir ve ayrıca uygulamalı, teorik pek çok çalışma türlerinde içerik analizinin kullanılabileceğini vurgulamıştır.

Bu çalışmada, toplanan metafor verilerinin analizi sürecinde Saban (2004)’ın önerdiği aşağıdaki adımlar izlenmiştir. Bu adımlar doğrultusunda; katılımcıların geliştirdikleri metaforların analiz edilmesi süreci dört aşamada gerçekleştirilmiştir. Bunlar: (1) belli bir metaforun belirgin bir şekilde dile getirilip getirilmediğine bakmak, (2) konuyu anlamaya yardımcı olup olmadığına bakmak ve amaca hizmet ettiği düşünülen metaforların veri analizi için araştırma kapsamına dahil edilmesi, (3) geliştirilen metaforların “mantıksal dayanak” ya da “niçin öyle olduğuna ilişkin ileri sürülen sebeplerin” analiz edilmesi, (4) kapsam araştırması çerçevesinde Her bir metaforun nedeni tek tek okunarak kategorilerin oluşturulması (5) belli ortak özelliklere sahip olan metaforların belli kategoriler altında toplanması ve değerlendirilmesidir.

Veri analizi sürecinde çalışma grubunda yer alan okul yöneticilerinin (n=80) geliştirdiği metaforlar ön incelenmeye alınmıştır. Okul yöneticileri tarafından geliştirilen her bir metaforun “yöneticilik” olgusunu daha iyi anlamaya yardımcı olup olmadığına bakılmıştır ve bu amaca hizmet ettiği düşünülen metaforlar veri analizi için araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Katılımcıların belirttiği *zayıf yapıli metafor imgeleri* (Saban, 2009) ayıklanarak kapsam dışı tutulmuştur. İlk üç adımı kapsayan bu süreçte; yapılan ilk inceleme sonucunda 77 okul yöneticisinin geliştirdiği metafor bu araştırma için değerlendirmeye alınmıştır. 3 metafor ise çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Örneğin, yöneticilik “Herkesin yapamayacağı bir şeydir” gibidir, şeklindeki metafor ifadesi yöneticilik olgusunu daha iyi kavramamıza herhangi bir katkı sağlamadığı düşünülerek kapsam dışı tutulmuştur. Ayrıca yöneticilik “merkezi yönetim” gibidir, “Örgüt yapısının olmasına gerektiğine inanılan yaklaşım sergilenmeli, iletişim yukarıdan aşağı olmalı esnek ve yalın iletişim mesaj olmalı”; “Hamallık” gibidir, çünkü “Tüm yükü yöneticiler çeker”, şeklindeki gerekçeler metaforların belli bir kategoriye dahil edilmesini güçleştirmesi sebebiyle ilgili metaforlar çalışma kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırma kapsamına dahil edilen metaforların alfabetik sıraya göre bir listesi yapılmış ve her bir metaforu temsil eden okul yöneticisi frekans (f) ve yüzde değeri (%) hesaplanmıştır. Ayrıca, belli ortak özelliklere sahip olan metaforlar belli kategorilerin altında toplanmıştır. Kategori oluşturma sürecinde ise literatür yazımı göz önünde bulundurularak kategorileştirme gerçekleştirilmiştir. Baltacı (2019)’nın belirttiği gibi, nitel araştırmalarda kategori ve temaların belirlenmesi sürecinde tematik kodlama ile analiz yapılabilir, bu kodlama da farklı özellikleri

olan kodların benzerlik ve farklılıklarının tespit edilmesi ve böylece birbiriyle ilişkili olan kodların gruplanması söz konusu olmaktadır. Bilgin (2006)'in aktardığı üzere kullanılan kategoriler, araştırmacının teorik formasyonuna göre değişebilir (akt. Ghiglione ve Matalon, 1978), bunun yanı sıra kategorilendirme sürecinde ya başkaları tarafından daha önceden geliştirilmiş kategoriler alınabilir, bu yapılmadığında veya uygun olmadığında ise yeni bir kategori sistemi geliştirilebilir.

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini arttırmak için araştırma sürecinde izlenen adımlar (araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin analizi) detaylı biçimde açıklanmıştır. Araştırma kapsamında veri toplama aracı ile toplanan veriler ayrıntılı şekilde incelemeye alınmıştır. Katılımcılara toplanacak verilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı bildirilmiş, analiz sürecinde alandan bir uzmanın görüşüne başvurulmuş ve elde edilen verilerin iyi bir şekilde saklanmasına özen gösterilmiştir. Bu çalışmada katılımcıların görüşlerini yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara da yer verilmiştir.

### 3. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “yöneticilik” olgusu hakkında geliştirdikleri metaforlara ilişkin elde edilen bulgular tablolaştırılarak araştırma sorularına göre alt başlıklar halinde sunulmuştur.

#### 3.1. Okul yöneticilerinin *yöneticilik* kavramına ilişkin sahip oldukları metaforlar (ya da zihinsel imgeler) nelerdir?

Araştırmanın ilk sorusu kapsamında, okul yöneticileri tarafından yöneticilik kavramına ilişkin geliştirilen metaforlar analiz edildiğinde, elde edilen bulgular listelenerek, her bir metaforu ve temsil eden katılımcı sayısı ve yüzdesi aşağıdaki Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Okul Yöneticilerinin “Yöneticilik” Kavramına İlişkin Geliştirdiği Metaforlar ve Onları Temsil Eden Katılımcı Sayısı ve Yüzdesi

| Kod | Oluşturulan Metafor | Frekans | Yüzde | Kod | Oluşturulan Metafor  | Frekans | Yüzde |
|-----|---------------------|---------|-------|-----|----------------------|---------|-------|
| 1.  | Babalık             | 6       | %7.8  | 28. | Heykeltıraş          | 1       | %1.3  |
| 2.  | Orkestra şefi       | 6       | %7.8  | 29. | Irmak                | 1       | %1.3  |
| 3.  | Ev (aile) reisliği  | 3       | %3.9  | 30. | İlaç hazırlama       | 1       | %1.3  |
| 4.  | Kaptanlık           | 3       | %3.9  | 31. | İş                   | 1       | %1.3  |
| 5.  | Ana kart            | 2       | %2.6  | 32. | İşletmeci            | 1       | %1.3  |
| 6.  | Beyin               | 2       | %2.6  | 33. | Kalpdeki aort damarı | 1       | %1.3  |
| 7.  | Ebeveynlik          | 2       | %2.6  | 34. | Kartopu              | 1       | %1.3  |
| 8.  | İdare etmek         | 2       | %2.6  | 35. | Komutanlık           | 1       | %1.3  |
| 9.  | Öğretmenlik         | 2       | %2.6  | 36. | Koordinatörlük       | 1       | %1.3  |
| 10. | Sanat               | 2       | %2.6  | 37. | Liderlik             | 1       | %1.3  |
| 11. | İletişim sistemi    | 2       | %2.6  | 38. | Mentör               | 1       | %1.3  |
| 12. | Teknik direktör     | 2       | %2.6  | 39. | Meziyet              | 1       | %1.3  |
| 13. | Terazi              | 2       | %2.6  | 40. | Mühendislik          | 1       | %1.3  |



|                 |                 |   |      |     |                    |           |             |
|-----------------|-----------------|---|------|-----|--------------------|-----------|-------------|
| 14.             | Araba motoru    | 1 | %1.3 | 41. | Navigasyon         | 1         | %1.3        |
| 15.             | Aslan           | 1 | %1.3 | 42. | Nöronlar           | 1         | %1.3        |
| 16.             | Ata binmek      | 1 | %1.3 | 43. | Okey oynamak       | 1         | %1.3        |
| 17.             | Bağımlık        | 1 | %1.3 | 44. | Patron             | 1         | %1.3        |
| 18.             | Bahçıvanlık     | 1 | %1.3 | 45. | Psikologluk        | 1         | %1.3        |
| 19.             | Çiftçilik       | 1 | %1.3 | 46. | Savaş              | 1         | %1.3        |
| 20.             | Çobanlık        | 1 | %1.3 | 47. | Şarkı söylemek     | 1         | %1.3        |
| 21.             | Danışmanlık     | 1 | %1.3 | 48. | Şoförlük           | 1         | %1.3        |
| 22.             | Devlet yönetimi | 1 | %1.3 | 49. | Uçak pilotluğu     | 1         | %1.3        |
| 23.             | Eşitlik         | 1 | %1.3 | 50. | Üretim             | 1         | %1.3        |
| 24.             | Gemi            | 1 | %1.3 | 51. | Vücuttaki organlar | 1         | %1.3        |
| 25.             | Hâkimlik        | 1 | %1.3 | 52. | Yazarlık           | 1         | %1.3        |
| 26.             | Hastalık        | 1 | %1.3 | 53. | Yemek yapmak       | 1         | %1.3        |
| 27.             | Hava durumu     | 1 | %1.3 | 54. | Yönetmen           | 1         | %1.3        |
| <b>Toplam :</b> |                 |   |      |     |                    | <b>77</b> | <b>%100</b> |

Tablo 3'ten okul yöneticilerinin "yöneticilik" kavramına ilişkin geliştirdiği ve araştırmaya dahil edilen metaforlar frekans ve yüzde değerleri ile birlikte görülmektedir. Geçerli kabul edilen katılımcı okul yöneticilerinin (n=77) yöneticiliğe ilişkin geliştirdikleri metafor sayısının toplamda elli dört tane olduğu belirlenmiştir. Tablo 3'e göre okul yöneticilerinin yöneticiliğe ilişkin en yüksek frekansta belirttiği metaforlar; *Babalık* (f=6), *Orkestra şefi* (f=6), *Ev (aile) reisliği* (f=3) ve *Kaptanlık* (f=3) olarak tespit edilmiştir.

### 3.2. Okul yöneticilerinin yöneticilik kavramına ilişkin sahip oldukları metaforlar ortak özellikleri bakımından hangi kavramsal kategoriler altında toplanabilir?

Araştırmanın ikinci sorusu kapsamında, okul yöneticilerinin geliştirdiği metaforlar, alan yazıda yer alan yöneticilik rolleri Mintzberg (1973)'den esinlenerek başlıca üç ana kategori altında toplanarak analiz edilmiştir. Bunlar; Kişiler Arası Roller, Bilgisel Roller ve Kararsal Roller şeklinde sıralanmaktadır. Bu kategorilere ait tablolar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.** Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Kavramı İçin Geliştirdikleri Metaforların Kişiler Arası Roller Kategorisi Kapsamında Frekans Değerleri

| Kategori                           | Temalar   | Metafor Adları   | Geliştirilen Metafor Sayısı | Metafor Frekansı (f) |
|------------------------------------|-----------|--|-----------------------------|----------------------|
| <b>Kişiler Arası Roller (f=49)</b> | Başkanlık | Gemi(1), Mentör (1), İş (1), Komutanlık(1), Uçak Pilotluğu(1), Devlet Yönetimi(1), Mühendislik(1), Patron(1), Şoförlük(1), İdare Etmek(2), Eşitlik (1), İşletmeci (1), Yönetme(1), | 13                          | 14                   |
|                                    | Liderlik  | Danışmanlık(1), Liderlik(1), Navigasyon(1), Ev Reisliği(2), Teknik Direktör(2), Şarkı Söylemek(1), Ebeveynlik(1), Aslan(1), Savaş(1), Irmak(1), Meziyet(1), Babalık(2),            | 19                          | 29                   |

|                 |  |           |           |
|-----------------|--|-----------|-----------|
|                 | Orkestra Şefliği(5), Kaptanlık (3), Ata Binmek(1), İletişim Sistemi (2), Araba Motoru (1), Çobanlık (1), Vücuttaki Organlar (1), |           |           |
| Arabuluculuk    | Orkestra Şefi(1), Koordinatörlük(1), Yazarlık(1), Öğretmenlik(1), Babalık(1), Psikologluk (1)                                    | 6         | 6         |
| <b>Toplam :</b> |  | <b>38</b> | <b>49</b> |

Tablo 4 incelendiğinde, elde edilen verilerin tematik analizi sonucunda Kişiler Arası Roller kategorisini oluşturan temalar, bu temalara ilişkin katılımcıların geliştirdiği metaforlar, metafor sayısı ve her bir metaforun frekansı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo 4'e göre, katılımcı okul yöneticilerinin kişiler arası rollere yönelik metaforları, çalışma geneli geliştirilen metafor sayısına oranla, yüksek sıklıkla (f=49) belirttiği görülmektedir. Bu kategori içerisinde yöneticinin liderlik rolüne (f=29) ilişkin metaforun ise en yüksek frekansa sahip olduğu belirlenmiştir.

Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Kavramı İçin Geliştirdikleri Metaforların Kişiler Arası Roller Kategorisi Kapsamında üretilen metaforların katılımcılar tarafından açıklanan mantıksal gerekçesine ilişkin örnek alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*Yöneticilik komutanlık gibidir, çünkü idareniz altındaki insanları belli amaçlara göre yönetirsiniz (K 23).*

*Yöneticilik babalık gibidir, çünkü bazen en çok çalışan, bazen şefkat gösteren, bazen motive eden, bazen anlayışla karşılayan bazen otoritesini kullanan kişidir (K 39).*

*Yöneticilik orkestra şefi gibidir, çünkü farklı müzik aletlerinin çıkardığı sesleri bir arada birleştirerek konser vermektir (K 53).*

**Tablo 5.** Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Kavramı İçin Geliştirdikleri Metaforların Bilgisel Roller Kategorisi Kapsamında Frekans Değerleri

| Kategoriler                   | Temalar     | Metafor Adları  | Geliştirilen Metafor Sayısı | Metafor Frekansı (f) |
|-------------------------------|-------------|---|-----------------------------|----------------------|
| <b>Bilgisel Roller (f=13)</b> | İzleyicilik | Çiftçilik(1), İlaç Hazırlama(1), Babalık(1), Ebeveynlik(1), Hakimlik(1), Terazi (1) | 6                           | 6                    |
|                               | Bilgi       | Beyin(2), Kartopu(1), Ana Kart(2),  | 5                           | 7                    |
|                               | Dağıtıcılık | Öğretmenlik(1), Nöronlar (1)  |                             |                      |
|                               | Sözcülük    | -   |                             |                      |
| <b>Toplam :</b>               |             |   | <b>11</b>                   | <b>13</b>            |

Tablo 5 incelendiğinde, elde edilen verilerin tematik analizi sonucunda Bilgisel Roller kategorisini oluşturan temalar, bu temalara ilişkin katılımcıların geliştirdiği metaforlar, metafor sayısı ve her bir metaforun frekansı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo 5'e göre, katılımcı okul yöneticilerinin bilgisel rollere yönelik metaforları, çalışma geneli geliştirilen metafor sayısına oranla, en az sıklıkla (f=13) belirttiği görülmektedir. Bu kategori içerisinde

yöneticilikte Bilgi Dağıtıcılık (f=7) ve İzleyicilik (f=6) rolüne ilişkin metaforların yüksek frekans değeri aldığı belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin yöneticilik kavramı için geliştirdikleri metaforların bilgisel roller kategorisi kapsamında üretilen metaforların katılımcılar tarafından açıklanan mantıksal gerekçesine ilişkin örnek alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*Yöneticilik beyin gibidir, çünkü yöneticilik yaptığınız kurumda her şey en ince detayına kadar düşünmek, koordine etmek aynı zamanda beklentilerinizin karşılanmasını sağlayarak sizden beklenenlere de cevap vermek zorundasınız (K 7).*

*Yöneticilik kartopu gibidir, çünkü yöneticilikte de yıldan yıla insanın birikimi artar (K 15).*

*Yöneticilik öğretmenlik gibidir, çünkü hem öğrenirsiniz hem de öğretirsiniz (K 24)*

**Tablo 6.** Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Kavramı İçin Geliştirdikleri Metaforların Kararsal Roller Kategorisi Kapsamında Frekans Değerleri

| Kategoriler                   | Temalar                   | Metafor Adları  | Geliştirilen Metafor Sayısı | Metafor Frekansı (f) |
|-------------------------------|---------------------------|---|-----------------------------|----------------------|
| <b>Kararsal Roller (f=15)</b> | Girişimcilik              | Okey Oynamak(1), Yemek Yapmak(1), Sanat(2), Heykeltraş(1) | 4                           | 5                    |
|                               | Bozucu Öğeleri Gidermek   | Bağımlılık(1), Hava Durumu(1), Hastalık(1), Babalık(1)    | 4                           | 4                    |
|                               | Kaynak Dağıtıcılık        | Aort Damarı(1), Aile Reisliği(1), Bahçıvan(1), Üretim (1) | 4                           | 4                    |
|                               | Anlaşmacı (Müzakerecilik) | Terazi(1), Babalık(1)                                     | 2                           | 2                    |
|                               | <b>Toplam :</b>           |   |                             | <b>14</b>            |

Tablo 6 incelendiğinde, elde edilen verilerin tematik analizi sonucunda Kararsal Roller kategorisini oluşturan temalar, bu temalara ilişkin katılımcıların geliştirdiği metaforlar, metafor sayısı ve her bir metaforun frekansı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo 6'ya göre, katılımcı okul yöneticilerinin kararsal rollere yönelik metaforları, çalışma geneli geliştirilen metafor sayısına oranla, orta sıklıkla (f=15) belirttiği görülmektedir. Bu kategori içerisinde yöneticinin Girişimcilik rolüne (f=5) ilişkin metaforun ise en yüksek frekansa sahip olduğu, bunun yanı sıra Bozucu Öğeleri Gidermek ve Kaynak Dağıtıcılık (f=4) rollerine ilişkin de bu kategoride yüksek frekanslar belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin yöneticilik kavramı için geliştirdikleri metaforların kararsal rollerkategorisi kapsamında üretilen metaforların katılımcılar tarafından açıklanan mantıksal gerekçesine ilişkin örnek alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*Yöneticilik hava durumu gibidir, çünkü değişen durumlar karşısında farklı tepkiler vermek gerekir (K 8).*

*Yöneticilik terazi gibidir, çünkü yönetici adaletli olmalıdır, adalet bir yöneticinin olmazsa olmazıdır (K 46).*

*Yöneticilik bahçivanlık gibidir, çünkü bahçivan elindeki imkânlarla en iyi işi çıkarıp günün sonunda eserini görüp mutlu olmasıdır (K 56)*

#### 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışma sonunda okul yöneticilerinin 'yöneticilik' olgusuna yönelik düşünceleri metafor yardımıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Okul yöneticilerinden geliştirilen formda yer alan "yöneticilik ..... gibidir, çünkü....." şeklindeki soruyu cevaplamaları istenmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular kapsamında, katılımcı okul yöneticilerinin (n=80) geliştirdiği geçerli olarak kabul edilen yetmiş yedi tane (n=77) metafor çalışmaya dahil edilmiştir ve yapılan inceleme sonucunda yöneticilik kavramına dair elli dört adet metaforun geliştirildiği tespit edilmiştir. Bu metaforlar öncelikle çalışmanın ilk sorusu olan "okul yöneticilerinin *yöneticilik* kavramına ilişkin sahip oldukları metaforlar (ya da zihinsel imgeler) nelerdir" bakımından incelenmiştir. Yapılan frekans ve yüzde analizi sonucunda, yöneticilik *Babalık*, *Orkestra şefi*, *Ev (aile) reisliği*, *Kaptanlık*, gibi benzetimlerinin yüksek frekans değeri aldığı görülmüştür. Yalçın ve Erginer (2012)'in öğrenci, öğretmen, veli ve yöneticilerinin 'okul müdürü' kavramına ilişkin algılarını metaforlar aracılığıyla ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışmalarında benzer şekilde "baba", "aile reisi", "orkestra şefi" metaforlarının ortalama ve üzerinde üretilen metaforlar olduğu tespit edilmiştir. Çobanoğlu ve Gökalp (2015)'te yine benzer olarak çalışmalarında öğretmen adaylarının okul müdürüne ilişkin ürettiği metaforlardan frekansı en fazla olanı "Baba" metaforu olarak bulgulamıştır. Bu bulgular çalışma bulgularımızı destekler niteliktedir.

Çalışmanın bir diğer sorusu olan "Okul yöneticilerinin *yöneticilik* kavramına ilişkin sahip oldukları metaforlar ortak özellikleri bakımından hangi kavramsal kategoriler altında toplanabilir" bakımından incelendiğinde, toplanan geçerli metaforların ortak özellikleri bakımından üç farklı kavramsal kategori altında toplandığı görülmüştür. Bu kategorilendirme sürecinde, alan yazıda yer alan yöneticilik rolleri Mintzberg (1973)'den esinlenerek başlıca üç ana kategori altında toplanarak analiz edilmiştir. Bunlar; Kişiler Arası Roller, Bilgisel Roller ve Kararsal Roller şeklinde sıralanmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin 'yöneticilik' olgusuna yönelik algılarının sıklık bakımından kişiler arası roller (f=49) kategorisi üzerinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Bu kategori içerisinde ise *liderlik rolüne* (f=29) ilişkin metaforun en yüksek frekansa sahip olduğu belirlenmiştir. Yıldız ve Ertürk (2019)'te "Yönetici" kavramına ilişkin öğretmen görüşleri kapsamında elde ettiği bulgularda katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından üretilen ilk beş metaforu sırasıyla; Takım Kaptanı (n=15), Pusula (n=14), Orkestra Şefi (n=12), Gemi Kaptanı (n=11) ve Komutan (n=10) olarak tespit etmiştir. Bu bulgularda yöneticilikte liderlik rollerini yansıtmakta ve çalışma bulgularımızla benzerlik göstermektedir. Akan, Yalçın, Yıldırım (2014)'in öğretmenlerin "Müdür" kavramına ilişkin sahip oldukları algıları adlı çalışmasında, önemli bir liderlik davranışı olarak kabul edilebilecek, *Komutan* metaforunu en yüksek frekansa sahip olduğu bulgulamıştır. Cerit (2008)'in "Müdür" kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin yapmış olduğu çalışmada ise *lider*, *orkestra şefi* ve *yönetmen* metaforlarının katılımcı yöneticilerinden yüksek ortalama puan aldığı saptanmıştır. Özdemir, Şahin ve Öztürk (2019)'te çalışmalarında okul müdürlerinin liderliğine yönelik, katılımcıların "teknik direktör, antrenör, lider ve kaptan" metaforlarını sıklıkla türettiğini tespit etmiştir. Bu tespitler çalışma bulgumuzu destekler niteliktedir, bu bakımdan okul yöneticilerinin yöneticilik süreçlerinde liderlik yönünü ön planda tuttıkları söylenebilir.

Araştırma kapsamında katılımcı okul yöneticilerinin yöneticilik kavramına ilişkin bilgilere yönelik metaforları, çalışma geneli geliştirilen metafor sayısına oranla, en az sıklıkla (f=13) belirttiği görülmüştür. Bu kategori içerisinde yöneticilikte Bilgi Dağıtıcılık (f=7) ve İzleyicilik (f=6) rolüne ilişkin metaforların yüksek frekans aldığı belirlenmiştir. Yalçın ve Erginer (2012)'in çalışmalarında benzer şekilde katılımcıların "okul müdürü" kavramına ilişkin ürettikleri metaforların oluşturduğu kavramsal kategoriler altında 'Bilginin Kaynağı ve Aktarıcısı Olma' kategorisi alt sıralarda yer almıştır. Bu bulgular, bilgi çağı olarak nitelendirilen, bilginin elde edilmesi ve paylaşılmasının giderek önem kazandığı günümüzde okul yöneticilerinin bu rollerini geliştirici çalışmalara daha çok yer verilmesi ihtiyacını gösterdiği, şeklinde yorum yapılabilir. Bu sebeple, pek çok yeni yönetim anlayışının (TKY, öğrenen örgütler, vb.) geliştiği günümüzde bu yönde okul yöneticilerinin bilgi edinmesi ve roller göstermesi beklenmektedir. Helvacı (2010, s.263-264)'nın belirttiği gibi okul yöneticileri okul kültürünü oluşturmada ve değiştirmede etkilidir, onların eğitimle ilgili yeniden yapılanmalarda temel değişim uzmanları olarak rolleri giderek yoğunlaşmaktadır. Bu yüzden bu yönde yeterli bilgiye sahip olarak, okulu geleceğe taşıyan liderler olmaları gereklidir. Uzun ve Erdem (2017) de çalışmalarında "İyi Bir Yönetici" Kavramına ilişkin Kavramsal Kategorilerinin altında 'Aydınlatıcı, Yönlendirici ve Yol Gösterici Olarak İyi Yönetici Kategorisi' belirlenmiş ve bu kategoride katılımcıların *güneş, fener* gibi metaforlar geliştirerek iyi bir yöneticilik sürecinde yöneticinin kurumunda aydınlatıcı ve yol gösterici olarak roller göstermesinin önemi tespit etmiştir.

Araştırma sonucunda, Kararsal Roller kategorisinde katılımcı okul yöneticilerinin kararsal rollere yönelik metaforları, çalışma geneli geliştirilen metafor sayısına oranla, orta sıklıkla belirttiği görülmektedir. Bu kategori içerisinde yöneticinin girişimcilik rolüne (f=5) ilişkin metaforun en yüksek frekansa sahip olduğu belirlenmiştir. Köybaşı ve Dönmez (2017) çalışmalarında Okul yöneticilerinin girişimcilik algılarını yüksek düzeyde bulgulamışlar ve bu bulguyu eğitim kurumlarının yeniliğe ve değişime açıklığı açısından olumlu bir durum olarak değerlendirebileceğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin girişimcilikleri konusunda, Bayrak ve Terzi (2004) de çalışmalarında 21. yüzyılın gerekleri doğrultusunda okullarının yönetiminde yeni anlayışların benimsenmesinin önemini vurgulamakta ve bilgi toplumunun gereksinimlerini karşılayacak okul yapısının girişimcilik anlayışının egemen olduğu yöneticilik temeline dayandırılabilirliğini belirtmiştir. Mestry ve Blake (2009) çalışmalarında okul müdürlerinin girişimcilik kapasitelerinin gelişiminde bir dizi zorluklar olabileceğine işaret etmelerine karşın girişimcilikte başarı için liderlik ve yönetim becerilerinin kritik faktörler olduğunu tespit etmiştir ve girişimcilik süreçlerinin okul yöneticilerinin düşüncelerinde paradigmatik bir değişimi gerektirdiğini vurgulamışlardır.

Araştırma sonucunda, ayrıca Kararsal Roller kategorisinde katılımcı okul yöneticilerinin kararsal rollerine yönelik bozucu öğeleri gidermek ve kaynak dağıtıcılık (f=4) rollerine ilişkin de metaforların yüksek frekansları belirlenmiştir. Yalçın ve Erginer (2012) de çalışmalarında "okul müdürü" kavramına ilişkin katılımcıların ürettikleri metaforların analizine göre 'Sorun Çözücü Olma' kategorisini belirlemiştir ancak bu kategori bu çalışmada olduğu gibi, metaforların Kategorilere Göre Dağılımını yapıldıktan sonra ortalamanın altında frekans gösteren bir kategori olarak tespit edilmiştir. Çobanoğlu ve Gökbalp (2015) çalışmasında benzer şekilde okul müdürlerine yönelik geliştirilen metaforlara ilişkin 'Düzenlilik Teması' oluşturularak bazı katılımcıların okul müdürünün bir düzenleyici olduğunu ve okulunu düzenleme işini yaptığını belirtmişlerdir.

Metafor çalışmaları eğitim bilimleri alanında önemli yer tutmaktadır. Saban (2004)'ın belirttiği gibi, eğitimde metafor araştırmalarının bulguları, metaforların pek çok olguya ilişkin kişilerin sahip oldukları kişisel algıları ortaya çıkarmada güçlü birer araç olarak kullanılabilmesine dair önemli bilgiler sunmaktadır. Eğitimle ilgili metafor çalışmaları, eğitimle ilgili bir çok kavrama ilişkin düşünüşü daha açık hale getirmeye yardımcı olmaktadır. Mahlios (2002, s. 9)'a göre metaforlar zihinsel haritalar sunmakta ve eğitimle ilgili bireylerin düşüncelerini yansıtan bilişsel yapılardır. Bu bilişsel yapılar öğrenci katılımını destekleyen çok yönlü bir öğrenme ortamının oluşmasına etki etmektedir. Metaforlar, eğitimcilerin öğretme yaklaşımı, program ve mesleki anlayışlarını daha detaylı değerlendirmemize yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, yönetim alan literatüründe önemli yer tutan yöneticilik kavramına yönelik okul yöneticilerinin metaforlar yoluyla görüşlerinin incelendiği bu çalışma sonucunda, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak; uygulayıcılara, araştırmacılara ve politika yapıcılara aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Bu çalışma sonucunda okul yöneticilerinin 'yöneticilik' algısında kişiler arası rollerinin ön plana çıktığı belirlenmiştir, bunun yanı sıra okul yöneticilerinin bilgisel ve kararsal rollerini geliştirici çalışmaların yapılması ve desteklenmesi önerilmektedir.
- Bu çalışmanın farklı örneklerde, farklı nicel ya da nitel tekniklerle yapılması önerilebilir.
- Bu konuda yapılacak araştırmalarda okul yöneticilerinin dışında okullarda görev yapan farklı kademelerdeki öğretmenlerin ve hatta akademisyenlerin katılımcı olduğu yeni çalışmaların yapılması önerilmektedir.

## 5. KAYNAKÇA

Aladağ, S., & Kuzgun, M. P. (2015). Sınıf öğretmeni adaylarının 'değer' kavramına ilişkin metaforik algıları. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (29), 163-193.

Atıgan, F. (2013). Büro yönetimi ve yönetici asistanlığı programında okuyan öğrencilerin liderlik tarzlarına ilişkin eğilimlerinin analizi Muğla Üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, Büro Yönetimi Özel Sayısı.

Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, (2), 368-388.

Bayat, B. (2005). Örgüt içerisindeki rol ve işlevleri bakımından "orta kademe" yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-13.

Bayrak, Ç., & Terzi, Ç. (2004). *Okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerinin okullara yansımaları*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.

Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi, teknikler ve örnek çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Boddy, D. (2002). *Management an introduction*. England: Pearson Education Limited. ISBN 0273 657577.

Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.

Cerit, Y. (2008). Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin müdür kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 3(12).

Çobanoğlu, N., & Gökalp, S. (2015). Öğretmen adaylarının okul müdürüne ilişkin metaforik algıları. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (31), 279-295.

Değirmenci, B., & Okur, S. (2015). A research about evaluation of vocational skills of office management and personel assistants students: Besni vocational schools of higher education sample. *International Journal of Sport Culture and Science*, 3, 205-226. DOI: 10.14486/IJSCS279

Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Isparta.

Dinçer, S. (2018). Content analysis in for educational science research: Meta-analysis, meta-synthesis, and descriptive content analysis. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 176-190.

Erdoğan, İ. (2006). Okul yöneticilerinin genel özellikleri ve yöneticilik tutumlarıyla ilgili bir araştırma. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 103-118.

Ersoy, F. (2017). Fenomenoloji. (Bölüm 3). Saban, A. ve Ersoy, A. Editör, Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri içinde. Ankara :Anı yayıncılık.

Geçit, Y., & Gencer, G. (2011). Sınıf öğretmenliği 1. Sınıf öğrencilerinin coğrafya algılarının metafor yoluyla belirlenmesi (Rize Üniversitesi örneği). *Marmara Coğrafya Dergisi*, 23, 1-19.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon. çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Genç, N.F., & Alayoğlu, N. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzları ile astlarına güvenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul Belediyeleri üzerinde bir araştırma, *İşletme ve Sosyal Bilim Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), ISSN: 2147-4478.

Gökçe, O., & Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3 (6), 133-156.

Güney, S. (2018). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel yayıncılık.

Güveli, E., İpek, A., Atasoy, E., & Güveli, H. (2011). Sınıf öğretmeni adaylarının matematik kavramına yönelik metafor. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 140-159.

Ilgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Köybaşı, F., & Dönmez, B. (2017). Okul yöneticilerinin girişimcilik, öz-yeterlik ve örgütsel bağlılık algılarının analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 23 (2), 249-280.

- Mahlis, M. C. (2002). Teacher role formation. *Action in Teacher Education*, 24(1), 9-21.
- Mestry, R., & Blake, B. (2009). *The principal as entrepreneur in the management of schools*. ICERI 2009 Proceedings, pp. 4037-4048.
- Miller, S. (1987). Some comments on the utility of metaphors for educational theory and practice. *Educational Theory*. 37, 219-227.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Özdemir, G., Şahin, S., & Öztürk, N. (2019). Okul müdürlerinin liderlik becerilerine yönelik öğretmenlerin metaforik algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 50, 198-226.
- Parlak, B. (2016). *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Rüzgar, N., & Kurt, M. (2013). Yöneticiler aslında ne yapar? Yönetici rolleri hakkında bursa merkezli işletmelerde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5 (4), 35-49.
- Saban, A. (2004). Giriş düzeyindeki sınıf öğretmeni adaylarının "öğretmen" kavramına ilişkin ileri sürdükleri metaforlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 131-155.
- Saban, A. (2009). Öğretmen adaylarının öğrenci kavramına ilişkin sahip oldukları zihinsel imgeler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 281-326 .
- Şişman, M. (2012). *Eğitime Giriş*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2016). *Yönetim Bilimi*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (2018). [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) , Erişim: 01 Mart 2018.
- Uzun, Z., & Erdem, S. (2017). Çalışanların iyi yönetici ve kötü yöneticiye dair metaforik algılarının incelenmesi: kamu kurumunda bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (61), 274-294.
- Yalçın, M. & Erginer, A. (2012). İlköğretim okullarında okul müdürüne ilişkin metaforik algılar. *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*. 1(2), 229-256.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, K., & Ertürk, R . (2019). Yönetici ve lider kavramlarına ilişkin öğretmen görüşleri: bir metafor çalışması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.19 (4), 1190-1216. DOI: 10.17240/aibuefd.2019.19.47159-574232.



## **6. EXTENDED ABSTRACT**

Management has long been included in the literature as an important concept on which ideas are produced and analytical evaluations are made. Management can be defined as a process that involves getting the work done in the most effective way that will achieve defined goals. Managers who have important position in the success of management processes, have a lot of organizational roles on this process. According to Mintzberg, the manager is tasked with performing three types of organizational roles. These roles are; interpersonal roles, information role and decision making role.

Metaphors, are also defined as "the language of experiences" in terms of giving meaning to individuals' personal experiences. In this study, it is aimed to reveal the mental images that school administrators have regarding the concept of "management" by conducting metaphor analysis. For this purpose, the following questions were sought.

1. What are the metaphors (or mental images) that school administrators have regarding the concept of management?
2. Under which conceptual categories can the metaphors that school administrators have regarding the concept of management be collected in terms of their common characteristics?

Research is a qualitative research. In the research, pattern of phenomenology was used. Phenomenological research attempts to reach the essence of experience by questioning experiences related to phenomena. The working group of the research consists of school administrators working in Gaziantep and Şanlıurfa provinces in the academic year of 2017-2018. During the study process, 80 school administrators (n = 80) included in the study group were asked to write metaphors about the concept of management. As a result of the first examination, the metaphor developed by 77 school administrators (n = 77) was evaluated for this study and 3 metaphors were excluded from the study. In this study, a semi-structured form developed by the researchers was used for the participating school administrators to determine the school administrators' opinions on the concept of management. The main data source of the study was written in the forms collected from the participants. In the analysis of the collected data, it was analyzed through the "content analysis" method. A list of the metaphors included in the scope of the study was made in alphabetical order, and the school administrator (f) and percentage value (%) representing each metaphor were calculated. Later, metaphors with certain common features were grouped under certain categories and presented in tables.

Within the scope of the first question of the study, when the metaphors developed by school administrators regarding the concept of management were analyzed, it was determined that the number of metaphors that participating school administrators (n=77) developed about administratorship was fifty-four in total. The metaphors stated by school administrators at the highest frequency regarding administratorship; Fatherhood (f = 6), conductor (f = 6), head of the house (f = 3) and captain (f = 3). In the study, within the scope of the second question, the metaphors developed by school administrators and the managerial roles in the field article were analyzed under three main categories, inspired by Mintzberg. In the context of these three categories, it was determined that participant school administrators stated metaphors for interpersonal roles with a high frequency (f = 49) compared to the number of metaphors developed throughout the study. In this category, it was determined that the metaphor about the

leadership role of the manager (f = 29) had the highest frequency. In addition, the metaphors of the participant school administrators for the Decisive Roles (f = 15) and Informational Roles (f = 13) categories were determined.

In this study, it has been tried to reveal the thoughts of school administrators on the phenomenon of "management" with the help of metaphor. The metaphors developed by school administrators regarding administratorship were first examined in terms of the first question of the study, "What are the metaphors (or mental images) school administrators have about the concept of management?" As a result of the content analysis and percentage, frequency analysis, it was seen that simulations such as being a father, orchestra conductor, head of the house (family), captain, received the highest frequency value. Similarly, metaphors such as "father", "head of the family", "orchestra conductor" have been identified in studies that examine the perceptions of teachers and students regarding the concept of 'school principal' through metaphors. Metaphor studies have an important place in the field of educational sciences. As Saban (2004) pointed out, the findings of metaphor research in education provide important information that metaphors can be used as a powerful tool to reveal the personal perceptions of people regarding many phenomena. Metaphor studies about education help to clarify the thinking about many concepts related to education. Metaphors provide mental maps and are cognitive structures that reflect the thoughts of individuals about education. These cognitive structures affect the creation of a versatile learning environment that supports student participation. Metaphors help us to evaluate the teaching approach, program and professional understanding of educators in more detail. In this context, based on the findings obtained from the research, as a result of this study, which examines the views of school administrators through metaphors on the concept of management, which has an important place in the field of management literature. The following recommendations are offered to practitioners, researchers and policy makers;

- As a result of this study, it was determined that the interpersonal roles of the administrators in the perception of management came to the fore, and it is recommended to carry out and support the informational and decisive roles of school administrators.
- It may be suggested that this study be conducted with different samples, using different quantitative or qualitative techniques.
- In researches to be conducted on this subject, it is suggested to carry out new studies in which teachers from different levels and even academicians, apart from school administrators, are the participants.