

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİ ATAMA SİSTEMİNE İLİŞKİN ALGILARININ METAFORLAR YOLUYLA ANALİZİ

ANALYSIS OF THE PERCEPTIONS OF SCHOOL MANAGERS ABOUT THE MANAGER ASSIGNMENT SYSTEM THROUGH METAPHORES

Hülya KASAPOĞLU TANKUTAY¹

ÖZ: Okul yöneticilerinin kariyerleri açısından önem taşıyan yönetici atama sistemine ilişkin sahip oldukları algılar, onların mesleklerine bakış açılarını, kişisel tutumlarını değiştirebileceğinden ve yaptıkları işe, işlerindeki motivasyona, uygulamalara yansıtılabileceğinden büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle araştırmada, okul yöneticilerinin kariyerleri açısından önemli bir role sahip olan yönetici atama sistemine ilişkin algılarını, kişisel algıları ortaya çıkartmada, anlamada ve açıklamada güçlü bir araştırma aracı olarak kullanılan metaforlar aracılığı ile ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, Trabzon ilinde görev yapmakta olan 196 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile yöneticilerin demografik özelliklerine ulaşılmış ayrıca her okul yöneticisinin “Yönetici atama sistemi ... gibidir; çünkü ...” cümlesini düşünceleri doğrultusunda tamamlamaları istenmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda, okul yöneticilerinin “Yönetici atama sistemi” kavramına yönelik algılarını ortaya koydukları metaforlara ve bu metaforların yer aldığı kavramsal kategorilere ulaşılmıştır. Nitel analiz tekniklerinin kullanıldığı araştırmada okul yöneticilerinin 150 metafor ürettikleri ve bu metaforların sürekli değişen, gücün etkisinde, amacı belirsiz, liyakatten/hakkaniyetten uzak, olması gereken, yöneticiler için enerji kaybı, zamanla gelişen başlığında 7 kategori altında toplandığı görülmüştür.

Anahtar sözcükler: Okul Yöneticisi, yönetici atama sistemi, metafor

ABSTRACT: School managers' perceptions of the manager assignment system, which is important for their careers, are of great importance as it can change their perspective on their profession, their personal attitudes, and reflect on their work, motivation, and practices. For this reason, in the study, it was aimed to reveal the perceptions of school managers to the manager assignment system, which has an important role in their careers, through metaphors used as a powerful research tool in revealing, understanding, and explaining personal perceptions. The working group of the research consists of 196 school managers working in Trabzon. With the semi-structured interview form, the demographic characteristics of the managers were reached, and each school principals were asked to complete the sentence "The manager assignment system is like ... because ..." according to their thoughts. In the light of the obtained data, the metaphors in which the school administrators put forward their perceptions of the concept of "manager appointment system" and the conceptual categories in which these metaphors take place were reached. In the study, in which qualitative analysis techniques were used, it was seen that school managers produced 150 metaphors and these metaphors were gathered as the 7 categories below the headings of constantly changing, in the influence of power, uncertain purpose, far from merit / equity, must be, loss of energy for managers, and evolving over time.

Keywords: School Manager, manager appointment system, metaphor

Bu makaleye atıf vermek için:

Kasapoğlu, Cankutay, H. (2022). Okul yöneticilerinin yönetici atama sistemine ilişkin algılarının metaforlar yoluyla analizi, *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(3), 1251-1266.

Cite this article as:

Kasapoğlu, Cankutay, H. (2022). Analysis of the perceptions of school managers about the manager assignment system through metaphores. *Trakya Journal of Education*, 12(3), 1251-1266.

¹ Doç. Dr. Trabzon Üniversitesi.Trabzon/Türkiye, hulyak@trabzon.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1399-138X

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In terms of societies, the process of raising quality manpower is significantly related to success and quality in schools. In order to talk about the success of schools, the existence of effective education administrators is needed. This situation reveals the training and selection processes of school administrators as a very important issue (Kesen vd., 2019). When evaluated in terms of all administrative processes, the success of school administrators depends primarily on the well-trained school administrators and then on the creation of criteria for selection and assignment of school administrators based on professional knowledge and skills (Özmen ve Kömürlü, 2010).

Schools are vital areas that contain and use various symbols intensively. One of the symbols used in schools is metaphors (Şişman ve Turan, 2004). Metaphors are similes that play a dominant role in understanding and creating the real situation and trying to compare, compare or reveal reality with alternative concepts (Wittink, 2011). Burke (1992) considers metaphor as a window to the "soul" of organizations. Through metaphors, managers will have the opportunity to examine the organizations they are in in detail and to produce in-depth knowledge about the essence of the organization.

The manager assignment system is important because it can affect managers' perceptions of justice, merit, objectivity, and their perspectives on their profession. Metaphors can be expressed as a reliable and practical way for managers to reveal their perceptions and thoughts about the system and organizational structures. The general purpose of this research is to reveal the perceptions of school administrators regarding the Manager Assignment System using metaphors. Within the framework of this general purpose, in the research, the metaphors used by school administrators to explain their perceptions about the manager assignment system, when evaluated in terms of the common features of the metaphors put forward by the administrators in relation to the "Manager Assignment System", under which categories they are gathered and how the metaphor categories produced are according to the variables. dispersal will be tried to be understood.

Method

This research is a survey model that aims to reveal the perceptions of school administrators about the Manager Assignment System. By examining the data of 223 volunteer administrators participating in the research, metaphors produced by 27 administrators, which carry the image of metaphor but do not provide a logical justification for the metaphor, do not serve the purpose of the research, and include belonging to different categories, were excluded from the scope of the study. In the study, in which qualitative research method was used, the study group consisted of a total of 196 people, including 82 managers and 114 assistant managers working in the province of Trabzon. 50 of these managers are women and 142 of them are men. In the research, "content analysis", one of the qualitative research methods, was used in the analysis of the data. In the research, firstly, the managers were informed about the concept of metaphor, and then a measurement tool was applied to the managers to express their demographic information and the metaphors they produced. During the evaluation of the data, attention was paid to the principles of validity and reliability, such as explaining the data analysis process in detail and seeking expert opinion. The metaphors produced by the managers were revealed with the "Manager Assignment System is like ...; because..." or "Manager Assignment System is similar to..."; because..." sentences used in the measurement tool. The data obtained were evaluated, and the categories and metaphors that emerged as a result of the research were presented as frequency (f) and percentage (%). In addition, in the findings section of the research, sample metaphor expressions are given in detail.

Findings

According to the findings obtained as a result of the research, 150 metaphors were developed by school administrators in relation to the manager assignment system and these metaphors were gathered under 7 conceptual categories. When the data is examined, it is seen that the most metaphor is in the ever-changing (27.5%) category among 7 categories, it is under the influence of power (18.4%), its purpose is unclear (15.3%), far from merit/equity (14.3%), it should be (10.7%), energy loss for managers. (10.2%), followed by (3.6%) which developed over time. When the research findings were evaluated, it was seen that while 6 positive and 30 neutral

statements about the manager assignment system were reached, 121 negative statements were used by a significant part of school administrators.

Discussion and Conclusion

As a result of the research, based on the fact that a significant part of school administrators make negative analogies, it can be said that the criticism of the administrators towards the manager assignment system is quite high. The category in which the highest number of participant opinions was expressed with 54 people in the study is the category of "constantly changing", which has a significant negative meaning. In the category of "unclear purpose", in which 30 participants created 27 metaphors, the opinion that the purpose is not clear in the manager assignment system stands out. In the category of "under the influence of power", in which 36 participants expressed 32 metaphors with negative meanings, it is seen that the opinions about the influence of politicians, NGOs and other structures in the manager assignment system are gathered. In the category of "far from merit/justice", in which 28 participants produced 23 metaphors with negative meanings, it was observed that the opinions about the fact that the manager assignment system was not made according to scientific criteria and the principle of impartiality were gathered. In the category that states that the manager assignment system "develops over time", 7 metaphor expressions were found, which 6 of the 7 participants used had a positive meaning, and 1 of them used it without any positive or negative meaning. In the category of "energy loss", in which 20 participants produced metaphors with 18 negative meanings, it was seen that the opinions about the manager assignment system is a loss of energy that reduces the motivation for managers. It has been observed that the opinions on the use of the manager assignment system as it should be gathered in the category of "should be", in which 21 participants produced metaphors with 19 neutral meanings. As a result of the research, it can be suggested that more qualitative and quantitative studies be conducted to analyse the views and expectations of administrators and teachers about the manager assignment system and to reveal their views on what the criteria for the manager assignment system should be.

GİRİŞ

Eğitim yönetimi; alanın kendine ait yönleri ile diğer örgütlerin yönetimlerinden ayrılırken, ulaşmaya çalışılan amaçlar ve görevler açısından değerlendirildiğinde ise kamu yönetimi alanından ayrılıklar gösterir (Aydın, 2007). Bu nedenle okulları ve yönetimlerini işletme gibi değerlendirmek, eğitim ve okulun genel yapısı açısından doğru değildir. Okullar işletme anlayışından farklı olarak, içinde yer alan bütün insanların ilişkiler kurduğu, iletişim odaklı ortak bir yaşam ve öğrenme alanı oluşturur (Turan, 2007).

Okulların gelişmesi ve eğitim yenilikleri için gerekli şartlar okul yöneticilerinin yeterlilikleri ölçüsünde daha kolay sağlanabilir (Fullan, 2002). Çünkü okul yöneticileri, eğitim örgütlerinin hedeflerine en etkili şekilde ulaşmak için karar, plânlama gibi yönetim süreçlerinin doğru şekilde uygulanması konusunda sorumluluk taşır. Bu sorumluluk onların eğitim hedeflerine ulaşabilmek için işgörenleri doğru bir biçimde yönetme, onları motive edip, bilgiye ulaşmayı kolaylaştıracak çalışmalar yapma, öğretmenlerin bireysel ve profesyonel gelişimini sağlama, okulun çevresi içinde etkililiğini ve veli iletişimini arttırarak doğru bir şekilde liderlik etme davranışlarını göstermesini gerekli kılmaktadır (NSW DET, 2005).

Problem Durumu

Ülkelerin ekonomik alandaki başarıları ve uluslararası alandaki rekabet gücü nitelikli insan yetiştirme gücüne bağlıken, nitelikli insan yetiştirme gücü de okulların kalite ve başarısıyla ilişki içindedir. Okulların başarısından söz edebilmek için etkili eğitim yöneticilerinin varlığına ihtiyaç vardır. Bu döngüsel gerçeklik okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi konusunun ayrıntılı bir şekilde ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Kesen vd., 2019). Tüm yönetsel süreçler açısından değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin başarılı olabilmesi öncelikle okul yöneticilerinin iyi yetişmiş olmalarına ve sonrasında mesleki bilgi ve becerilere dayandırılan okul yöneticisi seçme ve atanma ölçütlerinin oluşturulmasına bağlıdır (Özmen ve Kömürlü, 2010).

Okul yöneticilerinin görev tanımları, okul yöneticilerinin seçilmesi ve atama süreçleri ülkeler açısından çok belirgin farklılıklara sahiptir. Yönetici seçimleri yapılırken yeterlilik, açıklık, hesap verme gibi yönetimde temel ilkelerin ne ölçüde göz önüne alınacağı ve uygulamada ne şekilde kullanılacağı bu farklılıkların yansımada görülebilecektir (TEDMEM, 2018).

Okul niteliğinin artırılmasında okul yöneticilerinin seçimi büyük bir önem taşımaktadır. Bu seçimde gerekli özen gösterilmezse yeterlilikleri zayıf okul yöneticilerinin atanması söz konusu olabilir ve sonuçta öğrencilerin nitelikli yetiştirilmesine yönelik yetersizlikler ortaya çıkabilir. Okul yöneticisi seçiminde göz önüne alınacak ölçütler konusunda dikkatli olunmalıdır. Okul yöneticisi seçim sürecinin standartlaştırılması ve doğru şekilde belirlenmiş net ölçütlerle değerlendirme yapılması daha nesnel ve daha kolay bir yönetici seçme süreci sağlar (Blazer, 2009). Okul yöneticisi seçme sürecinde bütün tarafların görüşlerinin her yönüyle değerlendirilmesi gerekmektedir. Yönetici seçimini yapan örgütlerin ve o örgütlerde yetkili bireylerin yönetici seçimi ile ilgili belirlediği nitelikler ile yönetici adaylarının yöneticilik kavramına bakış açıları değişebilmektedir. Yönetici seçiminde ortaya konan kriterler, aynı zamanda etkili yönetici seçiminin de genel çerçevesini oluşturmaktadır (Kwan ve Walker, 2009).

Alanyazın incelendiğinde okul yöneticiliğine seçimlerin adil unsurlara ve nesnel ölçütlere göre yapıldığına yönelik ciddi ikilemlerin olduğu görülmektedir (Okçu, 2011; Arslanargun, 2012; Doğan, Demir ve Pınar, 2014; Yolcu ve Bayram, 2015; Sezer, 2016; Konan, Çetin ve Yılmaz, 2017). Okul yöneticiliği için herşeyden önce tüm eğitim paydaşlarının fikir birliğine vardığı ölçütler ortaya konması gerekmektedir. Anlamlı ölçütlerin oluşturulabilmesi için öncelikle iyi bir yönetici yetiştirme sistemi inşa edilmelidir. Çünkü iyi öğretmenlerin performanslarını net biçimde ortaya koymaları okullarda onlara fırsat verecek iyi yöneticilerin olmasını gerektirmektedir. Okul yöneticiliği ile ilgili uzun dönemli ve olumlu, doğru düzenlemeler yapılırken yöneticilerin yetiştirmeleri, seçilmeleri ve geliştirilmeleri konusunun bütüncül olarak değerlendirilmesi ve ele alması gerekmektedir (Fullan, 2014). Türkiye’de yönetici atama sistemine yönelik bilimsel temellere dayanan net bir sistem geliştirildiğini söyleyebilmek zordur.

Okullar, çeşitli sembollerini yoğun bir şekilde içinde bulunduran ve kullanan yaşamsal alanlardır. Okullarda kullanılan sembollerden biri de metaforlardır (Şişman ve Turan, 2004). Metaforlar, gerçek durumun anlaşılmasında, oluşturulmasında başat bir rol oynayan, gerçekliği alternatif kavramlarla benzetmeye, kıyaslamaya veya ortaya koymaya çalışan mecazlardır (Wittink, 2011). Metaforlar, yönetim ve örgütsel davranış alanına bilimsel katkılar sunan önemli araçlardır. Uygulama sahasında, örgütlerin görünmeyen yönlerini tanımak, yöneticilerin karmaşık fikirlerini astlarına açıklamak, örgüt vizyonunu şekillendirmeyi kolaylaştırmak ve olumlu bir örgüt kültürü oluşturmak noktasında metafor kullanımı, hızlandırıcı bir fonksiyon oluşturan yararlı bir araç olarak ifade edilebilir (Morgan, 1998). Örgütlerde metafor kullanımı, örgütlere yönelik karmaşık görülen konuları daha açık hale getirmek, karmaşık konuları basit ve bilinen objeler ile eşleştirerek olaylara ve duruma açıklık kazandırmak ve ilgililerin hayal güçlerini çalıştırarak yaratıcılığı aktif kılmak gibi özelliklerinden dolayı tercih edilmektedir (Van Engen, 2008). Burke (1992), metaforu örgütlerin “ruhuna” açılan bir pencere olarak değerlendirir. Metaforlar yoluyla, yöneticiler içinde buldukları örgütleri ayrıntılı bir şekilde inceleyebilme ve örgütün özüne yönelik derinlikli bilgi üretebilme imkânı bulabileceklerdir.

Araştırmanın Amacı

Yönetici atama sistemi yöneticilerin sisteme ilişkin adalet, liyakat, objektiflik algılarını ve mesleklerine bakış açılarını etkileyebileceğinden önem taşımaktadır. Metaforlar yöneticilerin sisteme ve örgüt yapılarına yönelik algılarını, düşüncelerini ortaya koyabilmeleri için güvenilir, pratik bir yol olarak ifade edilebilir. Bu araştırmanın genel amacı, okul yöneticilerinin “Yönetici Atama Sistemi” ile ilişkili algılarını metafor kullanımı yoluyla ortaya çıkarmaktır. Bu genel amaç çerçevesinde, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticileri “Yönetici atama sistemi” ile ilişkili sahip oldukları algıları hangi metaforları kullanarak açıklamaktadırlar?
2. “Yönetici atama sistemi” ile ilişkili olarak yöneticiler tarafından ileri sürülen metaforlar, ortak özellikleri açısından değerlendirildiğinde, hangi kategoriler altında toplanmaktadır?
3. Üretilen metafor kategorilerinin okul yöneticilerinin cinsiyeti, görev türü, eğitim durumu, görev yaptığı okul türü, meslekteki kıdemi, yönetimdeki kıdemi değişkenlerine göre dağılımı nasıldır?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algılar ve olayların kendi ortamında gerçekçi ve kapsamlı bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir araştırma türü olan nitel araştırma modeli kullanılırken, güçlü ve zengin bulgular elde etmek için nitel veri toplama

aracı olabilecek metaforlardan yararlanılmıştır (Anıl ve Sarpkaya, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmada olgu bilim deseni kullanılmıştır. Olgu bilim deseni farkına vardığımız ancak kapsamlı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Büyüköztürk vd. 2020). Araştırmalarda olgu bilim deseni kullanılmasındaki amaç, insanların bir olgu ya da gerçeğin belirli bir yönünü tecrübe etme, yorumlama, anlama ya da kavramsallaştırmada kullandıkları farklı yolları tanımlamak, bu şekilde belirli bir olgu üzerinde fikirlerortaya çıkarıp fikirleri kavramsal kategorilere göre sınıflandırmaktır (Çepni, 2010).

Çalışma Grubu

Olgu bilim çalışmalarında çalışma grubunun olguya ilişkin deneyim sahibi olması önem taşımaktadır (Ertürk Kara ve Gözcü 2015). Bu nedenle araştırmada çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnelemeye göre oluşturulmuş, daha önce yönetici atama sınavına katılmış olmak ölçüt olarak belirlenmiştir. Ölçüt örneklemede araştırma amaçları doğrultusunda belirlenmiş ölçütleri sağlayan veri kaynaklarından somut veriler elde edilmesi amaçlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu kapsamda araştırmanın çalışma grubunu Trabzon ilinde görev yapmakta olan 82 yönetici, 114 yönetici yardımcısı olmak üzere toplam 196 kişi oluşturmaktadır. Bu yöneticilerin 50 si kadın, 142 si erkektir. Bu yöneticilerin 4'ü önlisans, 160'ı lisans ve 32'si yüksek lisans mezunudur. Yöneticilerin 7si okul öncesi, 58'i ilkokul, 66'si ortaokul, 57'si lise, 1'i özel eğitim, 7'si diğer alanlarda (halk eğitim, ilçe milli eğitim müdürlüğü) görev yapmaktadır. Kıdem açısından dağılıma bakıldığında 1-6 yıl için mesleki kıdemde 9, yöneticilik kıdeminde 105 kişi; 7-12 yıl için mesleki kıdemde 32, yöneticilik kıdeminde 54 kişi; 13-18 yıl için mesleki kıdemde 66, yöneticilik kıdeminde 19 kişi; 19-24 yıl için mesleki kıdemde 53, yöneticilik kıdeminde 12 kişi; 25-30 yıl için mesleki kıdemde 19, yöneticilik kıdeminde 2 kişi; 30 ve üstü yıl için ise mesleki kıdemde 11, yöneticilik kıdeminde 4 kişi araştırmaya katılmıştır. Araştırma katılımcılarının demografik dağılımı Tablo 1 de sunulmuştur.

Tablo 1.
Katılımcıların Demografik Dağılımı

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	50	25.5
	Erkek	146	74.5
Görevi	Yönetici	82	41
	Yöneticiyardımcısı	114	58.2
Eğitim durumu	Önlisans	4	2
	Lisans	160	81.6
	Yükseklisans	32	16.3
Görev yeri	Okulöncesi	7	3.6
	İlkokul	58	29.6
	Ortaokul	66	33.7
	Lise	57	29.1
	Özel eğitim	1	0.5
	Diğer	7	3.6
Meslekteki kıdemi	1-6 yıl	9	4.6
	7-12 yıl	38	19.4
	13-18 yıl	66	33.7
	19-24 yıl	53	27
	25-30 yıl	19	9.7
	30+ yıl	11	5.6
Yöneticilik kıdemi	1-6 yıl	105	53.6
	7-12 yıl	54	27.5
	13-18 yıl	19	9.7
	19-24 yıl	12	6.1
	25-30 yıl	2	1.0
	30+ yıl	4	2.0

Verilerin Toplanması

Araştırmada yöneticilerin geliştirdikleri metaforları ortaya çıkarmak için öncelikle yöneticilere metafor kavramı hakkında bilgi verilmiştir. Sonrasında yöneticilere onların demografik bilgilerini ve ürettikleri metaforları ifade edecekleri yarı yapılandırılmış form uygulanarak, 20-25 dakikada konuya ilişkin geliştirdikleri metaforları ve bu metaforları geliştirme nedenlerini yazmaları istenmiştir. Yöneticilerin ürettikleri metaforlar ölçme araçlarında kullanılan “Yönetici Atama Sistemi ... gibidir; çünkü ...” veya “Yönetici Atama Sistemi ...’a benzer; çünkü ...” cümleleri ile ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen veriler değerlendirilmiş, öncelikle katılımcılar demografik özelliklerine göre sınıflandırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen metaforlar ve okul yöneticilerinin bu metaforlara ilişkin geliştirdikleri kavramlar listelenmiştir. Sonrasında ele alınan değişkenlere göre listeler yeniden gruplanmış ve yorumlanmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada verilerin çözümlenmesinde nitel araştırma yöntemlerinden “içerik analizi” kullanılmıştır. İçerik analizi, sözlü, yazılı, diğer araçların ifade ettiği mesajı, anlam bakımından ve dilbilgisi uygunluğu açısından nesnel ve sistematik olarak değerlendirme, sayısallaştırma ve ondan çıkarımda bulunmayı ifade eder (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Okul yöneticilerinin geliştirdikleri metaforların değerlendirilmesi ve yorumlanması sürecinde öncelikle verilerin kodlanması ve ayıklanması çalışması yapılmış, sonrasında elde edilen metaforlar içinden örnek metafor imgesi derleme aşamasına geçilmiş, metaforların uygun kategorilere ayrılması aşamasından sonra ise, çalışmanın geçerlik ve güvenilirliği sağlama aşamasına geçilerek araştırmada 4 adımlı bir süreç izlenmiştir (Saban, 2008). Verilerin değerlendirilmesinde ilk adım olan kodlama ve ayıklama çalışmasında, katılımcılar tarafından üretilen metaforlara kodlar verilmiş, bu kodlarla geçici bir listeleme yapılmış, verilerde metaforların anlamlı bir şekilde ifade edilip edilmediğine bakılmıştır. Bu değerlendirme yapılırken Forceville’nin (2002) ifade ettiği gibi bütün metafor imgeleri, metaforların konusu, metaforların kaynağı ve metaforların konusu ile kaynağı arasındaki ilişkiler bakımından analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılan 223 gönüllü yöneticinin verileri incelenerek metafor imgesi taşıyan ancak metafora ilişkin mantıksal bir gerekçelendirme yapılmayan, araştırma amacına hizmet etmeyen ve farklı kategorilere aitlik özellikleri içeren 27 yönetici tarafından üretilen metaforlar çalışmada kapsam dışında bırakılmıştır. Kodlama ve ayıklama çalışmasından sonra örnek metafor imgeleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin verileri tekrar gözden geçirilerek metaforu en iyi temsil edebilecek örnek metafor ifadeleri seçilmiştir. Verilerin analizinde daha sonra metaforlar temelinde kategori geliştirme çalışmaları yapılmıştır. Bu aşamada analizler metaforun konusu, metaforun kaynağı ve metaforun konusu ve kaynağı arasındaki ilişkiler gözetilerek yapılmıştır. Yöneticilerin yönetici atama sistemine ilişkin ortaya koydukları metafor imgeleri sahip oldukları anlam bakımından değerlendirilip, bir tema ile ilişkilendirilerek, (örneğin, sürekli değişen, amacı belirsiz, gücün etkisinde, liyakat ve hakkaniyetten uzak, objektif/başarılı, enerji kaybı, olması gereken) 7 farklı kavramsal kategori altında toplanmıştır.

Son basamakta geçerlik ve güvenilirliği değerlendirme aşamasına geçilmiştir. Elde edilen verilerin, tüm sürecin bütün ayrıntıları ile ifade edilmesi ve araştırma sonuçlarına nasıl ulaşıldığının bütün açıklığı ile belirtilmesi nitel araştırmada geçerlilik açısından önemli ölçüt olarak kabul edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu nedenle araştırmada geçerliliği sağlamak için veri analiz süreci detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Ayrıca araştırmada elde edilen 150 metafora, metaforlardan oluşturulan 7 kategoriye ve bu kategorileri en iyi temsil ettiği düşünülen örnek metafor ifadelerine bulgular kısmında ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir. Araştırmada güvenilirlik için, metaforların kavramsal kategorileri temsil edip etmediğini teyit etmek amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu amaçla alan uzmanı birinin elde edilen metafor imgeleri ile kavramsal kategorileri eşleştirmesi istenmiştir. Sonraki aşamada araştırmacının ve uzmanın eşleştirmeleri karşılaştırılmıştır. Uzman görüşü sonucunda Miles ve Huberman (1994, s. 64) tarafından geliştirilen formül kullanılarak (Güvenirlilik=görüş birliği/görüş birliği+görüş ayrılığı) x 100 araştırmacının güvenilirliği hesaplanmıştır. Uzmanların ve araştırmacıların görüşlerinin karşılaştırmasında kodlama sonuçlarının büyüklüğü ve aralığı da göz önünde alınarak değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bu değerlendirmelerde güvenilirlik açısından sonuçlar arasında uyumun %90 ve daha fazla olması beklenilir. Bu araştırma kapsamında Güvenirlilik=150/150+14=0.91 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen değerlerin güvenilirlik açısından yeterli olduğu görülmüştür. Araştırmada son olarak ortaya çıkan kategorilerin ve metaforların oluşturulmasında rol oynayan yönetici sayıları frekans (f) ve yüzde (%) olarak ortaya konmuştur. Araştırma sonucunda ulaşılan veriler tablolar halinde sunularak yorumlanmıştır

Araştırmanın Etik İzinleri

Yapılan bu çalışmada araştırma etiği ilkeleri gözetilmiş olup gerekli etik kurul izinleri alınmıştır. Etik kurul izni kapsamında; Trabzon Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan, 05.07.2021 tarihli, E-81614018-000-631 sayılı belge alınmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde okul yöneticilerinin “yönetici atama sistemine” ilişkin geliştirdikleri metaforlar tablo şeklinde düzenlenerek yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, okul yöneticileri tarafından “yönetici atama sistemi” ile ilişkili olarak 150 metafor geliştirilmiş ve geliştirilen bu metaforlar 7 kavramsal kategori altında toplanmıştır. Yönetici atama sistemi ile ilgili ileri sürülen metaforlar ve bu metaforları içeren kategoriler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.

Kategorilere Göre Metaforların Dağılımı

Kategoriler	f %	Yönetici atama sistemine ilişkin metaforlar	f %
Sürekli değişen	54 (27.5)	Dönme dolap (3), kaygan zemin, bayrak yarışı (2), güneş, bukaletun (4), sulu hamur, Trabzon havası, şamar oğlanı, yap-boz tahtası (19), hava durumu, temeli olmayan yapı (3), kalabalık şehirler, basketbolda oyuncu değişikliği, aynı hastaya farklı reçete yazılması, dikişi tutmayan pantolon, kelebeğin hayatı, kangrenli tedavi edilmemiş uzuv, Nasrettin hocanın göle maya çalması, şapkadan ne çıkacağı belli olmayan cisim, karalanmış kağıt, son şekli belirlenemeyen çalışma, gecekondü, değişken bir yapı (5), çatısı olmayan ev	24 (12.2)
Amacı belirsiz	30 (15.3)	Çok bilinmeyenli denklem (2), market, arapsacı, kervan yolda düzülür misaline, umutsuz yarınlar için beklemek, aşure çorbası, göz boyamak, iki başlı yılan, bir ayağı kırık masa, tanımlanmamış meslek, eksik parçalı yapboz, parçalı buluta, mikserin çalışma prensibi, yamalı bohça, çoklu paket, prematüre bebek, yelken, karmaşa (3), gelişigüzel iş yapmak, uzun zamandır çözülmeyen düğüm, sonu belli olmayan yol, TV’de temel atma töreni, kanadı protez kuş, silah, ikinci bir görev, kısır bir döngü, şeker balı	27 (13.8)
Gücün etkisinde (Siyasi, STK, vd.)	36 (18.4)	Örümcek ağı (2), kendini kandırmak, güçlü akrabalık bağları, gücü olanın yaptığı, ahabap-çavuş ilişkisi, bilgisayar oyunu, facebook (2), aniden bastıran yağmur, güvenilmez sisteme, israil zulmüne, futbol maçına, köy ağasının sahip olduğu kaynak suyuna, danışıklı dövüş, kevgir, amale pazarı, ahtapot (2), torpille atama, topu olan çocuk, orkestra senfonisi, ressamın elindeki fırça, on ebesi olan bebek, siyaset, robot, lastik ip (2), adaletsiz kralın adil kanunları, bir ressamın tuvali, sazın sarmalı, sıfır km araç, otoriter sistem, tek partili rejim, ağaç, kral	32 (16.3)
Liyakatten/hakkaniyetten uzak	28 (14.3)	Objektif olmayan, temeli oturmamış ev, aksak ilerleyen kağıt, güzel görünen sistem, hak yeme tezgahı, iflas etmiş şirket (3), bal yapmayan arı kovanı, tombala, diş çekmeyi bilmeyen doktor (2), topal ördek (2), dalgalı denizdeki gemi, bozuk terazi (2), oyun hamuru, merdiven, yanlış oyuncu seçimi, liyakatsizlik, taht kavgası, sandalye kapmaca, BESYO’ya öğrenci alımı, pazardan patates seçme, çilgin sayısal loto, meydandan amele seçme, adil olmayan	23 (11.7)
Zamanla gelişen	7 (3.6)	Adil bir sistem, objektif, düzensiz bir oda, kök salan ağaç, temeli sağlamlaştırılan bina, olgunlaşmaya çalışan meyve, işletim sistemi	7 (3.6)
Yöneticiler için enerji kaybı	20 (10.2)	Hamallık (2), büyük bir balon, geri kalmış saat, oyuncak, sırt çantası, inek, ne zaman öleceğini bilen insan, ocak ayı güneşi, mehter takımı, amacını gerçekleştirilmeyen değirmen, iş görmeyen uzva, bilimsel yönetim yaklaşımı, asgari ücretle geçinmek, demoklesin kılıcı, şeker hastalığı, ezberci eğitim sistemi (2), sınavla görevlendirme sistemi, kokoreç	18 (9.2)
Olması gereken	21 (10.7)	Hücre zarı, öğretmen atama sistemi (2), LGS sınavına girecek öğrenci, demirin çeliğe dönüştürüldüğü kap, kervan, futbol antrenörü seçme, takıma kaptan seçilmesi, performans dayalı, yönetici yeterlilikleri seçme sistemi, lider seçme, masterchef, tavuk çiftliği, karınca yuvası, ölçme değerlendirme sistemi, ALES sınavı, KPSS sınavı (2), öğrenci ölçme sistemi, okul öncesi eğitim sistemi, trafik işaret levhasına	19 (9.7)

Tablo 2 incelendiğinde en çok metaforun sürekli değişen (%27.5) kategorisinde olduğu, onu gücün etkisinde (%18.4), amacı belirsiz (%15.3), liyakatten/hakkaniyetten uzak (%14.3), olması gereken (%10.7), yöneticiler için enerji kaybı (%10.2), zamanla gelişen (%3.6) kategorilerinin izlediği görülmüştür. Bu kategoriler kapsamındaki metaforlar ve bu metaforları açıklayan katılımcı yorumları şöyledir:

Kategori 1: Sürekli Değişen

Yönetici atama sistemi ile ilgili bulgular Tablo 2’de incelendiğinde yönetici atama sisteminde çok sık yapılan değişimlere ilişkin görüşlerin toplandığı sürekli değişen kategorisinde 24 metafor üretildiği ve bu metaforların 54 katılımcı (% 27.5) tarafından ileri sürüldüğü görülmektedir. Araştırmada bu metaforlar içinde 23 tane metaforun olumsuz anlamda kullanıldığı, 1 tane metaforun olumlu ya da olumsuz herhangi bir anlam yüklenmeden kullanıldığı görülmüştür. Bu kategorideki başat metafor imgeleri şunlardır: yap-boz tahtası (f = 19), değişken bir yapı (f=5), bukalemun (f=4), dönme dolap (f=3) ve temeli olmayan yapı (f=3) şeklinde devam etmektedir.

Yönetici atama sistemi hakkında sürekli değişen kategorisinin içerdiği metaforlara ilişkin okul yöneticilerinin tanımlamaları şu şekildedir.

***Kaygan zemin** gibidir, ne zaman ne olacağı belli değildir (k.5)*

***Bayrak yarışı**, atama yönetmeliğinin sık sık değişiklik göstermesi nedeniyle bugün varın yarın yoksun bu nedenle hiç bitmeyen bayrak yarışı gibidir (k.37)*

***Dönme dolap**, ilkeleri önceden tespit edilmiş, mesleğe yeni başlayan öğretmenler için yol haritası oluşturacak, mesleki gelişimine ve yükselmesine katkı sunacak, mesleki iç barışı sağlayacak yönetici atama sistemi oluşturulmadı. Değişen siyasi iktidarlar kendi siyasi düşünceleri doğrultusunda yönetici atama yönetmeliğinde sürekli değişiklikler yaptılar (k. 23).*

***Şamar oğlanı**, Ülkemizde yönetmelik dediğiniz şey gecedan sabaha değişebilen şeydir. MEB yönetici atama sistemi de yönetmeliklerle yapıldığı için gece okuduğun bir yönetmeliği sabaha bulamayabilirsin (k.34).*

***Dikiş tutmayan pantolon**, sürekli yönetici atama yönetmeliği değişmektedir. Yönetici olan biri, önünü görememekte bir sonraki dönem için plan yapamamaktadır (k.51).*

Kategori 2: Amacı Belirsiz

Tablo 2 incelendiğinde yönetici atama sisteminde amacın net olmadığına ilişkin görüşlerin toplandığı amacı belirsiz kategorisinde 27 metafor üretildiği ve 30 katılımcının (%15.3) bu metaforlara ilişkin görüş bildirdiği görülmektedir. Bu metaforlar içinde 26 tane olumsuz anlam taşıyan metafor bulunurken, 1 tane metaforun (ikinci bir ödev) olumlu ya da olumsuz herhangi bir anlam yüklenmeden kullanıldığı görülmüştür. Bu kategorideki başat metafor imgesi karmaşa (f=3) ve çok bilinmeyenli denklem (f=2) olurken, bu metaforları market (f=1), arap saçı gibi (f=1) diğer metaforlar izlemiştir.

Amacı belirsiz kategorisinde yer alan metaforlara yönelik okul yöneticilerinin tanımlamaları şu şekildedir.

***Aşure Çorbası**, her türlü malzeme var ancak hiçbir malzemenin tadını net alamıyorsunuz. Yönetici olarak seçiliyorsunuz ama yönetici değilsiniz. Seçilme kriteriniz net değil. Lidersiniz ancak yetkili değilsiniz. Yöneticisiniz ama aynı zamanda öğretmensiniz, profesyonel değilsiniz. Yöneticisiniz ancak istemediğiniz bir ekiple çalışacaksınız...(k.59).*

***Karmaşa**, neye göre atama yapıldığı belirgin değil (k.78)*

***Bir ayağı kırık masaya**, yöneticilik iki aşamalıdır. Birinci aşama yöneticilik özellikleri, diğer aşama ise bilgi donanımdır. Yöneticilik atamalarında hep aksaklıklar yaşanıyor. Amaçlar net değil, sürekli sistem değişikliğine gidiliyor. Yeniden yapılandırılm derken, tamamen yıkıma gidiliyor (k.84).*

***Silah**, atama sisteminin amacı net değil, silah gibi düzgün kullanılmazsa istenmeyen sonuçlara sebebiyet verebilir (k.87).*

***Mikserin çalışma sistemi**, idealleri, amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli malzemeler mevcuttur. Fakat sistem tarafından bu malzemeler doğru kullanılmamakta, nasıl kullanılacağı bilinmemekte, karıştırılmaktadır (k.93).*

Kategori 3: Gücün etkisinde (Siyasi, STK, vd.)

Tablo 2’de yönetici atama sisteminin yapılandırılmasında siyasilerin, STK vd. etkisi olduğuna ilişkin görüşlerin toplandığı gücün etkisinde kategorisi incelendiğinde 32 metafora ulaşıldığı ve 36 katılımcının (% 18.4) bu kategoriye katkı sağladığı görülmektedir. Bu metaforlar içinde 32 metaforun tamamının olumsuz anlam taşıdığı görülmüştür. Bu kategorideki başat metafor imgeleri Örümcek ağı (f=2), facebook (f=2), ahtapot (f=2), lastik ip (f=2) şeklinde devam etmektedir.

Araştırma bulgularında gücün etkisinde kategorisinde yer alan metaforlara ilişkin okul yöneticilerinin tanımlamaları şu şekildedir.

Örümcek Ağı, güçlü olan, adamı olan, torpili olan kişiler yeterliliğine yetkinliğine bakılmaksızın çok rahat yükselebilmektedir(k.11).

Kendini kandırmaktır, sınavı yapanlarda, sınava girenlerde sendikaları ya da düşünceleri gereği sınavın sonucunu bilirler. Sınavı yapanlar sınav yapıyoruz diyerek hem kendilerini hem de sınava girenleri kandırmaktadır (k.73).

Güçlü akrabalık bağları, mevcut sistem, kudretli ve işin hakkını verebilecek yöneticileri seçen bir sistem değil, istediği gibi yöneteceği kişileri atayan bir sistemdir. Sistem o hale gelmiştir ki ensesi kalın dayısı olanın ya da söz sahibi sendikaların istediği kişilerin yöneticiliğe layık görüldüğü bir sisteme dönüşmüştür (k.90).

Ahtapot, istediği zaman istediği yöneticiyi yerinden alıp gerekli gördüğü yere atama yapabiliyor (k.67).

Ağaç, her gelen yönetim yeni atama yönetmeliği ile mevcut idarecilerin çoğunu görevden alma yoluna gider yani ağacı budar. Sonra kendi yandaşlarını idareci yapma yoluna gider (k.94).

Kategori 4: Liyakatten/ hakkaniyetten uzak

Tablo 2’deki bulgular incelendiğinde yönetici atama sisteminin adalet ve yeterlilik konusunda eksiklerin olduğuna ilişkin görüşlerin toplandığı Liyakatten/ hakkaniyetten uzak kategorisinde 23 metafor ifadesine ulaşıldığı ve 28 katılımcının (%14.3) görüş bildirdiği görülmektedir. Bu metaforların tamamının olumsuz anlam taşıdığı görülmüştür. Bu kategorideki başat metafor imgesi iflas etmiş şirket (f=3) olurken, dış çekmeyi bilmeyen doktor (f=2), topal ördek (f=2) ve bozuk terazi (f=2) onları takip etmiştir.

Liyakatten/ hakkaniyetten uzak kategorisinde yer alan metaforlara ilişkin okul yöneticilerinin tanımlamaları şu şekildedir.

Aksak ilerleyen kağıt, yönetmeliğin özünün adaletten bihaber düzenlenmesi neticesinde hak eden kişilerin engellenmesi sonucu ortaya çıkmıştır (k.4).

İflas etmiş şirket, hak edene görev verilmemesi, liyakatin olmaması durumunda işleyişte aksaklıklar yaşıyor (k.32).

Hak yeme tezgahı, 2014-2018 yılının sonuna kadar yönetici atamada kariyer ve liyakat hiç gözetilmedi. Bir sendikaya imza bağıyla bağlı olanlar vasıflarına bakılmaksızın mülakatla tam puan ya da buna yakın puanlar verilerek idareci yapıldı. Kariyer hiçe sayıldı (k.26).

Dış çekmeyi bilmeyen doktor, kıdemi fazla olan yönetici oluyor. İşbilirlik, insan ilişkileri yönetimi, vizyonerlik gibi özelliklerin pek bir önemi yok. Kitaptan ezberlediğiniz bilgilerle rahatlıkla yönetici olabiliyorsunuz. Oysa “diplomamı aldım doktorum demekle doktor olunmuyor.” Acı vermeden dış çekebiliyor musun? (k.97).

Merdiven, liyakata önem veriliyor gibi görünür ama özünde bacağı uzun olan merdivenleri beşer beşer de çıkabilir. Arada çürük basamakları olan bu sistemde yere çakılmak da mümkün. Öyle ki merdiveni kullanmadan asansörle çıkanlarda maalesef ki var (k.111).

Kategori 5: Zamanla Gelişen

Yönetici atama sistemi ile ilgili bulgular Tablo 2’de incelendiğinde yönetici atama sisteminin gittikçe iyileştiğine yönelik olumlu görüşlerin toplandığı zamanla gelişen kategorisinde 7 katılımcı (% 3.6) tarafından ileri sürülen 7 metafor ifadesine ulaşıldığı görülmüştür. Bu metaforların 6 tanesinin olumlu anlam taşıdığı, 1 tanesinin ise (işletme sistemi) olumlu ya da olumsuz herhangi bir anlam taşımadan kullanıldığı görülmüştür. Bu kategorideki öne çıkan metafor imgeleri hepsi aynı frekansa sahip olan adil bir sistem (f=1), objektif (f=1), düzensiz bir oda (f=1), kök salan ağaç (f=1) şeklinde devam etmektedir.

Zamanla gelişen kategorisinde yer alan metaforlara ilişkin okul yöneticilerinin tanımlamaları şu şekildedir.

Objektiftir, öncelikle yönetici adaylarının temel bilgi ve becerileri yapılan merkezi sınavla ölçülüp, daha sonra temsil yetenekleri yapılan mülakatla ölçülmektedir (k.31).

Kök salan ağaç, yönetici atama sistemi zaman gittikçe daha verimli ve olumlu bir hale geliyor. Olumsuz faktörler düzeltilerek ilerleyen bir sistem var (k.67).

Olgunlaşmaya çalışan meyve, en son uygulanan yönetici atama sistemi olgunlaşmamıştır. Ancak olgunlaşma yönünde oldukça önemli mesafe kaydetmiştir. Güneş devam ederse yakın zamanda olgunlaşacaktır (k.96).

İşletim sistemi, sürekli güncelleniyor. İlerlemek için güncellemelere ayak uydurmak zorundasın (k.101).

Temeli sağlamlaştırılan bina, sistemin eksik yönleri var ama akılcı alınan kararlarla daha iyi bir yapıya doğru yol alıyor (k.72).

Kategori 6: Yöneticiler için enerji kaybı

Tablo 2'deki bulgular incelendiğinde yönetici atama sisteminin yöneticilerde enerji kaybına sebep olduğuna ilişkin görüşlerin toplandığı yöneticiler için enerji kaybı kategorisinde 20 (%10.2) katılımcının ifade ettiği 18 metafor ifadesine ulaşıldığı görülmektedir. Bu metaforların tamamının olumsuz anlam taşıyan metaforlar olduğu görülmüştür. Bu kategoride hepsi aynı frekans değerine sahip hamallık (f=2), ezberci eğitim sistemi (f=2), büyük bir balon (f=1), geri kalmış saat (f=1) gibi yönetici atama sisteminin yöneticiler için enerji kaybı olduğunu ifade eden metafor imgelerine ulaşılmıştır.

Yöneticiler için enerji kaybı kategorisinde yer alan metaforlara ilişkin okul yöneticilerinin tanımlamaları şu şekildedir.

Demoklesin kılıcı, önemli bir görevi –eğitim gibi- size verip hiçbir yetki vermeden sizden önemli işler yapmanızı bekliyorlar (k.7).

Geri kalmış saat, Bakanlığın bünyesinde donanımlı, yetenekli birçok yönetici adayı bulunmaktadır. Ancak, çağdaş olmayan uygulamalar, yönetmelik ezberletmeye dayalı ölçüm yöntemi, zamana ayak uyduramamamıza neden olmaktadır (k.36).

Ocak ayının güneşine, bir türlü kimseyi ısıtamıyor (k.61).

Hamallık, kadro olmaması sebebiyle tüm uğraşları verirsin sonra atanamayınca çektiğin yorgunluklarla ve zorluklarla dışarda kalırsın (k.41).

Mehter takımı, sistem 2 ileri gidip bir geri gelmektedir (k.121).

Kategori 7: Olması Gereken

Tablo 2'ye göre yönetici atama sisteminin belirli ölçütlerle seçme sistemine dayandırılması gerektiğine ilişkin görüşlerin toplandığı olması gereken kategorisinde 21 katılımcının (% 10.7) ifade ettiği 19 metafor ifadesine ulaşıldığı görülmektedir. Bu kategorideki görüşlerin tamamında metaforların olumlu ya da olumsuz herhangi bir anlam taşımadan kullanıldığı, katılımcıların tamamının yönetici atama sistemini olması gereken bir olgu olarak tanımladıkları görülmüştür. Bu kategoride öğretmen atama sistemi (f = 2), KPSS sınavı (f = 2) en çok frekansa sahip metafor imgeleri olurken, aynı frekansa sahip LGS sınavına girecek öğrenci (f = 1), demirin çeliğe dönüştürüldüğü kap (f = 1) gibi metafor imgeleri diğerlerini izlemiştir.

Yöneticiler için olması gereken kategorisinde yer alan metaforlara ilişkin okul yöneticilerinin tanımlamaları şu şekildedir.

Ölçme ve Değerlendirme Sistemi, yöneticilere mesleki yeterlilikleri, vb. bakımlardan bir ölçme sınavı yapılıyor. Kıdemi, başarı belgeleri vb ölçmeye ekleniyor. Temsil yeteneği, konuşma ve hitap biçimi, sergilediği duruş vb. bakımdan da mülakatla değerlendiriliyor (k.63).

LGS sınavına girecek öğrenci, yönetici olmak isteyen öğretmen de sınava girecek öğrenci gibi olup hem sınavı kazanmak ister hem de girilen sınavda alınan sınav puanları arasında en yüksek puanı alıp, en çok çalışmak istediği ilçe ve okul tercihini yapmaya çalışır (k.39).

BESYO'ya öğrenci alma, yetenekten çok sınav puanına bakılıyor. İşi yapabilme kabiliyetine sahip olunup olunmadığından daha çok sınavdan kaç puan alındığıyla karar veriliyor (k.118).

Hücre zarı, hücreyi bulunduğu ortamdan ayıran esnek ve seçici geçirgen bir yapıdır. Hücreye alınacak maddelerin kontrolünü yapar. Yönetici atama sistemi de atanacak kişilerin gerek bilişsel, psikolojik vb. birçok özelliğe sahip olup olmamama durumuna göre gerekli yeterliliği barındıran kişilerin seçilmesini sağlar (k.28).

Tablo 3.

Üretilen metafor kategorilerinin değişkenlere göre dağılımı

Değişkenler		Sürekli Değişim		Amacı Belirsiz		Gücün Etkisinde		Liyakatten adaletten uzak		Zamanla Gelişen		Yöneticiler için enerji kaybı		Olması gereken	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Kadın	12	%6.1	11	%5.6	6	%3.1	8	%4.1	1	%0.5	7	%3.6	5	%2.6
	Erkek	42	%21.4	19	%9.7	30	%15.3	20	%10.2	6	%3.1	13	%6.6	16	%8.2
Görevi	Yönetici	19	%9.7	15	%7.6	12	%6.1	14	%7.1	2	%1	8	%4.1	12	%6.1
	Yön. Yrd.	35	%17.8	15	%7.6	24	%12.2	14	%7.1	5	%2.6	12	%6.1	9	%4.6
Eğitim durumu	Önlisans	-	-	-	-	-	-	2	%1	2	%1	-	-	-	-
	Lisans	45	%23	19	%9.7	34	%17.3	20	%10.2	5	%2.6	18	%9.2	19	%9.7
	Yüksek L.	9	%4.6	11	%5.6	2	%1	6	%3.1	-	-	2	%1	2	%1
Görev yeri	Okul Ö.	-	-	2	%1	-	-	2	%1	1	%0.5	2	%1	-	-
	İlkokul	20	%10.2	6	%3.1	10	%5.1	9	%4.6	2	%1	5	%2.6	6	%3.1
	Ortaokul	18	%9.2	12	%6.1	12	%6.1	4	%2	4	%2	4	%2	12	%6.1
	Lise	14	%7.1	8	%4.1	13	%6.6	10	%5.1	-	-	9	%4.6	3	%1.5
	Özel Eğt.	-	-	1	%0.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Diğer	2	%1	1	%0.5	1	%0.5	3	%1.5	-	-	-	-	-	-
Mesleki kıdemi	1-6 yıl	4	%2	1	%0.5	1	%0.5	2	%1	-	-	-	-	1	%0.5
	7-12 yıl	11	%5.6	3	%1.5	5	%2.6	10	%5.1	1	%0.5	4	%2	4	%2
	13-18 yıl	18	%9.2	12	%6.1	13	%6.6	6	%3.1	2	%1	9	%4.6	6	%3.1
	19-24 yıl	14	%7.1	11	%5.6	11	%5.6	5	%2.6	3	%1.5	3	%1.5	6	%3.1
	25-30 yıl	6	%3.1	3	%1.5	2	%1	3	%1.5	-	-	2	%1	3	%1.5
	30+ yıl	1	%0.5	-	-	4	%2	2	%1	1	%0.5	2	%1	1	%0.5
Yönetim kıdemi	1-6 yıl	29	%14.8	14	%7.1	22	%11.2	14	%7.1	5	%2.6	9	%4.6	12	%6.1
	7-12 yıl	13	%6.6	10	%5.1	7	%3.6	9	%4.6	1	%0.5	7	%3.6	7	%3.6
	13-18 yıl	6	%3.1	4	%2	4	%2	2	%1	-	-	1	%0.5	2	%1
	19-24 yıl	5	%2.6	2	%1	2	%1	2	%1	1	%0.5	-	-	-	-
	25-30 yıl	1	%0.5	-	-	-	-	-	-	-	-	1	%0.5	-	-
	30+ yıl	-	-	-	-	1	%0.5	1	%0.5	-	-	2	%1	-	-

Tablo 3'te çeşitli değişkenlere göre üretilen metafor kategorilerinin dağılımına bakıldığında, kadın ve erkek değişkenine göre en fazla metaforun sürekli değişim kategorisinde yer aldığı görülürken, en az metaforun zamanla gelişen kategorisinde üretildiği görülmüştür. Bulgular yöneticilik görevi yapanlarla yönetici yardımcılarını açısından değerlendirildiğinde iki grup içinde en fazla metaforun yine sürekli değişim kategorisinde olduğu görülürken bunu yönetici yardımcılarında gücün etkisinde, yöneticilerde ise amacı belirsiz kategorileri takip etmiştir. Eğitim durumuna göre yapılan değerlendirmede yüksek lisans mezunlarının en fazla amacı belirsiz kategorisinde metafor ürettikleri görülürken, lisans mezunlarının sürekli değişen kategorisinde daha fazla görüş bildirdikleri görülmüştür. Görev yerine göre metaforların dağılımına bakıldığında ilkök, ortaokul, lise de görev yapan yöneticilerin üç grup için de en fazla metaforu sürekli değişen kategorisinde ürettikleri, özel eğitimde görevli yöneticilerin amacı belirsiz, halk eğitim merkezleri, ilçe milli eğitim müdürlüğü gibi eğitim örgütlerinde görev yapan ve diğer kapsamında değerlendirilen yöneticilerin ise liyakatten/adaletten uzak kategorilerinde görüş bildirdiği görülmüştür. Yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre kategorilere dağılımına bakıldığında en çok metaforun 13-18 yıl ile sürekli değişim kategorisinde olduğu, onu 19-24 yıl ile yine sürekli değişen kategorisinin izlediği görülmüştür. Yöneticilerin yönetimdeki kıdemlerine göre metaforların dağılımı incelendiğinde en çok metaforun 1-6 yıl ile sürekli değişim kategorisinde olduğu, onu yine 1-6 yıl ile gücün etkisinde kategorisinin izlediği görülmüştür.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Toplumda sosyal, kültürel ve entelektüel kaynakların geliştirilmesi, gelişimin öncüsü niteliğindeki eğitim örgütlerinin nitelikli insan gücü yetiştirebilme yeterliliğine bağlıdır. Bunun yapılabilmesi için her bir eğitim örgütünün alanında uzmanlığı ile kendini ispatlamış, liderlik özelliklerine sahip eğitim yöneticilerine ihtiyacı vardır. Doğan ve Üngüren (2010) metaforları bazı gelişim ve yaklaşımların örgüte yansımalarını öne çıkaran

dilbilgisi temelli kilit araçlar olarak ifade ederken, günümüz yöneticilerinin bu dilbilgisi tabanlı stratejik iletişim aracını en etkili şekilde kullanmasının birçok açıdan önemli katkılar sağlayacağını belirtmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde metafor çalışması yönetici atama sistemi hakkında her kademedeki eğitim yöneticisine fikir verebilir. Örgütler zamanla kaynaklarda ortaya çıkan yetersizlikler ve artan rekabet koşulları nedeniyle geçmişe kıyasla daha rahat ve iyi durumda değildir. Bu nedenle artık var olan koşulları korumak için bile örgütlerde belirgin yönetsel beceriler olmalıdır (Cameron ve Quinn; 2017). Eğitim yöneticileri yönetsel becerileri ile eğitimsel amaçlara ulaştıracak stratejiler belirleyen, bugüne ve geleceğe yönelik kararlarda söz sahibi olan kişilerdir. Bu önemli konuları gereği okul yöneticilerinin seçimi eğitim sisteminin işleyişi içinde başat bir unsur olarak yer tutar. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde yönetici atama sistemi ile ilgili 6 olumlu, 30 nötr ifadeye ulaşıırken, okul yöneticilerinin önemli bir kısmı tarafından 121 olumsuz ifade kullanıldığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin önemli bir kısmının olumsuz benzetmeler yapmasından yola çıkarak, yöneticilerin yönetici atama sistemine yönelik eleştirilerinin oldukça fazla olduğu söylenebilir.

Araştırmada 54 kişi ile en fazla katılımcı görüşünün ifade bulduğu kategori önemli ölçüde olumsuz anlam taşıyan “sürekli değişen” kategorisidir. Yönetici atama sistemindeki sürekli değişmeyi ortaya koyan bu görüşe benzer şekilde Atalay Mazlum (2018) Yönetici atama veya görevlendirme sisteminde ortaya çıkan sorunlara çözüm bulmak ya da talep ve şikayetleri değerlendirerek düzenleme yapmak adına yayımlanmış olan tüm yönetmelikleri incelendiği çalışmada, yapılan birtakım değişikliklerin genel olarak bakıldığında ihtiyaçları tam olarak karşılayamadığı ve uygulamada sorunlar yaşandığını ortaya koymuştur. Ayrıca neredeyse her yıl yeni bir yönetmelik yayınlanmasını, kararlarda bir netliğe ulaşılamaması ve yönetici atama ve görevlendirme sistemindeki istikrarsızlığın ortaya konması şeklinde değerlendirmektedir. Benzer şekilde Konan, Çelik ve Çetin (2018) yönetici atamaya ilişkin hukuksal düzenlemelerin sürekli değişmesinin davalara konu olmasının yanı sıra, kaynak israfı, adaylar açısından örgüte güvensizlik, memnuniyetsizlik, okul yönetiminde kargaşa, motivasyon eksikliği, yeni görev yerlerinde uyum sıkıntısı, verimlilikte düşüklük ve uzun dönemli projelerin yürütülememesi gibi yönetsel sorunlara sebep olabildiğini ileri sürmektedir. Onlara göre yönetici atama ve yetiştirilme usullerinin bir plan ve politika dahilinde gerçekleştirilmemesi etkili okulların oluşturulabilmesi için önemli bir unsur olan yeterlilikleri yüksek yöneticilerin saptanması konusunda sıkıntı yaratmaktadır.

30 katılımcının 27 metafor oluşturduğu “amacı belirsiz” kategorisinde, yönetici atama sisteminde amacın net olmadığı görüşü öne çıkmaktadır. Atama sisteminde amacın çok açık olarak ortaya konması ölçme standartlarının daha nesnel ölçütlerle belirlenmesini sağlayabilir. Şişman ve Turan (2002), yaptıkları çalışmada Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve atamaya ilişkin kalıcı standartların geliştirilmemiş olduğundan bahsetmektedir. Ayral (2016) ve Kılınç, vd. (2017)’a göre bir ölçmede geçerlik ve güvenilirlik için ölçülecek kavramın açık olması, ölçme sorularının uygun olması ve kapsamlı olması, ölçüm yapanların yeterlilik sahibi ve tarafsız olması, ölçme süresinin yeterli olması, ölçmenin bilimsel ölçütler doğrultusunda nesnel biçimde yapılması önemlidir. Yine Cemaloğlu (2005) okul yöneticilerinin seçilme sürecinde kullanılan ölçütlerin geçerlik ve güvenilirliğinin tartışmalı olduğunu ve yöneticilerin, uygulama sürecinde hiç kullanamayacakları alanlarla ilgili yeterlik sınavlarına tabi tutulmalarının programı amacından uzaklaştırdığını ifade etmiştir.

36 katılımcının 32 olumsuz anlam içeren metafor ifade ettiği “gücün etkisinde” kategorisinde yönetici atama sisteminde siyasilerin, STK vd. yapıların etkisi olduğuna ilişkin görüşlerin toplandığı görülmektedir. Benzer şekilde birçok araştırma sonucu müdür atamalarında sendika, siyasi parti vb. baskı gruplarının ve politik tutumların etkisinin olduğunu ortaya koymuş ve bunun okul müdürleri tarafından olumsuz olarak algılandığını belirtmiştir (Demirtaş ve Özer 2014; Yolcu ve Bayram, 2015; Sezer, 2016; Konan, vd., 2017). Güçlü vd. (2016) tarafından yapılan araştırmada, katılımcılar okul yöneticilerinin görevlendirme sürecinde tarafsızlığın temini için informal güç yapılarının bu değerlendirme sürecini herhangi bir şekilde etkilememesi gerektiği görüşünü ifade etmişlerdir. Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım (2016) ilk defa ve yeniden müdür olma hakkını elde etmek isteyen ve bu doğrultuda sözlü sınava katılan yönetici adayları ile ilgili yaptıkları araştırmada, sözlü sınav öncesi başarılı olacak kişilere ilişkin söylentilerin olduğunu, ve bu söylentilerin sınav sonucuyla paralellik gösterdiğini ve ayrıca genel olarak bakıldığında baskı gruplarının sözlü sınavda daha etkili sonuçlara ulaştığını ifade etmişlerdir. Cemaloğlu (2005), Türkiye’de okul yöneticiliğinin meslekî güvencesi bulunmadığını ifade ederken, iktidarların tasarrufuna göre yapılan keyfi müdahalelerin, eğitimde nitelik ve sürdürülebilirlik konusuna yönelik sorunları ciddi ölçüde arttırdığını ifade etmiş ve eğitim ve okul yöneticiliğinde meslek güvencesinin sağlanmasının önemini belirtmiştir. Çelik ve Erdem (2012) ve Sezer (2016) yönetici seçme sınavlarında kayırmacılık anlayışıyla davranılmasının fırsat eşitliğini olumsuz etkilediğini bununla birlikte örgütlerde kayırmacılığın olduğuna inanılmasının ve siyasi ilgiler gözetilerek yapılan atamaların çalışma ortamı huzurunu bozarak, örgüt çalışanları açısından, çalışan personelin performansının düşmesi, örgütsel bağlılığın azalması, stresin artması, iş tatminsizliğinin oluşması gibi sonuçlar oluşturabileceğini ifade etmektedir. Atalay Mazlum (2018) araştırmasında yönetici atama sistemindeki temel sorunun, belirlenen kriterlere verilen puanlardan ziyade, ödül dağıtımının dahi

kayırmacılık anlayışıyla yapılabileceği inancı olduğunu belirtmiş, bu inanışların güven kültürünün temin edilememesi sonucunu ortaya çıkardığını ve eğitimde siyasallaşma olduğuna ilişkin düşünce ve eylemlerin oluşmasına zemin hazırladığını ifade etmiştir.

28 katılımcının 23 olumsuz anlam içeren metafor ürettiği “liyakatten/adaletten uzak” kategorisinde yönetici atama sisteminin bilimsel ölçütlere ve tarafsızlık ilkesine göre yapılmadığına ilişkin görüşlerin toplandığı görülmüştür. Özmen ve Kömürlü (2010) ve Demirtaş ve Özer (2014) okul yönetici adayları değerlendirilirken yapılan sınavlarda yöneticilerin sadece bilişsel düzeylerinin ölçüldüğünü belirtirken, dikkate alınan ödüllerde ve değerlendirme sınavlarında siyasi ve kişisel ayrımcılık yapıldığı ve liyakat ile ilgili sıkıntıların olduğunu ifade etmiştir. Recepoğlu ve Kılınç (2014) çalışmalarında değerlendirmelerin objektif bir şekilde yapılmasına dikkat çekmiş, okul yöneticisi seçme ve atama süreçlerinde tutarlı, objektif politikalar izlenmesi, keyfi uygulama ve değerlendirmelerin yerine somut ve objektif değerlendirmelerin yapılması gerektiğini belirtmiştir. Cemaloğlu (2018) de yaptığı çalışmasında örgütte dürüst bir şekilde çalışan işgörenlerin, okul yöneticisinin atamasında yansız olmayan ölçütlerin kullanıldığına tanık oldukça, örgüte ilişkin sahip olduğu güveni ve inancı tüketeceğini belirtmiştir. Bununla birlikte örgütte yeterlilikleri zayıf olan kişilerin yönetici, bir üst olarak görev yaptığını gören kişilerin incinmeye, kırılmaya ve mesleğinde onu motive eden unsurlarından daha çok uzaklaşmaya dönük davranacağını ifade etmiştir.

Yönetici atama sisteminin “zamanla geliştiğini” ifade eden kategoride 7 katılımcıdan 6 tanesinin olumlu, 1 tanesinin ise olumlu ya da olumsuz herhangi bir anlam taşımadan kullandığı 7 metafor ifadesine ulaşılmıştır. Literatürde bu bulgulara benzer şekilde yönetici atama sisteminde iyileşme olduğuna ilişkin herhangi bulguya rastlanmamış olsa da Akçadağ (2014) çalışmasında merkezi sınav ve mülakat sistemine ilave olarak tecrübe, eğitim, ilgi gibi niteliklerin de ölçüldüğü bir ölçme aracı geliştirilerek adil bir biçimde uygulanması ve sistemin geliştirilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır.

20 katılımcının 18 olumsuz anlam içeren metafor ürettiği “enerji kaybı” kategorisinde yönetici atama sisteminin yöneticiler için motivasyonlarını düşüren enerji kaybı olduğuna ilişkin görüşlerin toplandığı görülmüştür. Arabacı, Şanlı ve Altun (2015) çalışmalarında son düzenleme ile görevlendirme şeklinde atanan okul yöneticilerinin bu durumu tehdit unsuru şeklinde gördüklerini, kendilerini “emanet” gibi hissedip, görevden alınma kaygısı taşıdıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmalarında yöneticilerin görevlendirme anlayışından dolayı risk oluşturabilecek sorumluluklar almaktan kaçındıkları ve bu tavırları ile okulu amaçlarına ulaştırma konusunda hizmet etmekle ilgili sorunlar yaşandığını belirtmişlerdir. Şahin, Kesik ve Beycioğlu, (2017), Tok ve Karaoğlu (2016) yönetici belirleme sürecini deneyimleyen veya tekrar görevlendirilmeyen yöneticilere ilişkin yaptığı araştırmada bu yöneticilerin kaygı, ailevi problemler, motivasyon ve itibar kaybı, stres gibi durumlar yaşadığını ortaya koymuştur.

21 katılımcının 19 nötr anlam içeren metafor ürettiği “olması gereken” kategorisinde yönetici atama sisteminin olması gereken şekilde kullanıldığına ilişkin görüşlerin toplandığı görülmüştür. Seçme sisteminin olağan olduğunu ortaya koyan araştırmaya paralel şekilde Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz, Karaköse, (2012) yapmış oldukları çalışmalarında, bütün mesleklerde olduğu gibi okul yöneticilerinin yeterliklerinin saptanmasının, yöneticilerin etkililik ve verimlilik düzeylerinin değerlendirilebilmesi, okul üzerindeki çeşitli baskı gruplarının ve güç odaklarının bu baskılarının dengelenmesi, okul yöneticilerinin görev tanımlarının net bir şekilde belirlenmesi vb. açılardan önem ifade ettiğini ortaya koymuştur. Yine araştırmacılar tarafından çalışma kapsamında eğitim yöneticilerin istihdamı konusunda temel oluşturacak ortak, kapsamlı, tutarlı, güvenilir bir yeterlik listesi geliştirilmesi gereğine de vurgu yapılmıştır.

Yönetici atama sistemi ile ilgili bulguların çoğunlukla olumsuz olması konu ile ilgili önceki çalışmaların bulguları ile paralellik göstermektedir. Örneğin Arabacı, Şanlı ve Altun (2015) mevcut yetiştirme ve atama yöntemini katılımcıların görüşleri ile inceledikleri çalışmalarında, yeni atama yönteminin yanlış olduğu, eğitimin gittikçe siyasallaştığı, öğretmenler arasında güvenle ilişkili problemler oluşturduğu, yenilikten uzak olduğu, tecrübesizlik ve deneyimsizliğe dair sıkıntılar oluşturduğu ve atama kriterlerinde sendika faktörünün en belirleyici unsur olduğu sonuçlarını ifade etmişlerdir.

Okul yöneticilerinin kariyerleri açısından büyük önem taşıyan yönetici atama sistemine ilişkin taşıdıkları algılar, onların mesleklerine ilişkin algılarını ve kişisel tutumlarını değiştirebileceğinden ve sonuçta bu algılar okul yöneticilerinin yaptıkları işe, bu işteki motivasyon düzeylerine ve yöneticilikte yapacakları uygulamalara yansiyebileceğinden büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin yönetici atama sistemine ilişkin algılarını ortaya koymak, sistemde işleyen ve işlemeyen yönleri, politika yapıcılar ve karar vericilerin değerlendirmesi gereken kritik noktaları göstermesi açısından önemlidir. Nitelikli yöneticilerin seçilmesi eğitim süreçlerinin tamamında birçok faktörü değiştirebileceğinden ciddiyle ele alınması gereken bir konudur. Ancak hala yönetici atama sisteminin bilimsel temellere dayanan, eğitim paydaşlarınca doğruluğu kabul edilmiş net kriterleri olduğunu söyleyebilmek güçtür. Araştırma sonucunda, yöneticilerin ve öğretmenlerin yönetici atama sistemi

hakkındaki görüşlerini ve beklentilerini analiz edebilecek ve onların yönetici atama sistemine ilişkin kriterlerin neler olması gerektiğine ilişkin görüşlerini ortaya koyabilecek daha çok nitel ve nicel araştırmalar yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 135-150.
- Anıl, F. & Sarpkaya, R. (2014). Anadolu ve meslek lisesi okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-21.
- Arabacı, İ. B., Şanlı, Ö. & Altun, M. (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 166-186.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin atanmaları sürecinde idari yargı kararları ve öne çıkan değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 347-376.
- Atalay Mazlum, A. (2018). Milli eğitim sisteminde yönetici görevlendirme sorunsalı: Hukuksal açıdan değerlendirme. [Çevrimiçi: https://www.researchgate.net/publication/324496549_Milli_Egitim_Sisteminde_Yonetici_GorevlendirmeSorunsali_Hukuksal_Acidan_Degerlendirme], (Erişim tarihi: 12.10.2017).
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Ayral, M. (2016). *Okul müdürü yetiştirmede 2015: Sorunlar ve gelecek*. Pegem Atıf İndeksi, 113-146.
- Blazer, C. (2009). How to select the best principals. *Information Capsule Research Services*, 818, 1-11.
- Burke, W. W. (1992). Metaphors to consult by. *Group & Organization Management*, 17(3), 255-259. doi: 10.1177/1059601192173005.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (28. baskı). Pegem Yayınları.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2017). *Örgüt kültürü örgütsel tanı ve değişim rekabetçi değerler modeli*. (Çev. Edi. Gülcan, M.G ve Cemaloğlu, N.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cemaloğlu, N. (2018). *Geliştiren okul yöneticisi*. [Çevrimiçi: https://www.researchgate.net/publication/324496549_Milli_Egitim_Sisteminde_Yonetici_Gorevlendirme_Sorunsali_Hukuksal_Acidan_Degerlendirme], (Erişim tarihi: 13.11.2020).
- Çepni, S. (2010). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. Trabzon: Celepler Matbaacılık.
- Demirtaş, H., & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Doğan, S., Demir, S. B., & Pınar, M. A. (2014). Yönetici görüşlerine göre MEB 2013 Yılı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 7(2), 224-245. doi:10.5578/keg.6461
- Doğan, H. & Üngüren, E. (2010). İşletmelerde metafor kavramı ve önemi: Yöneticilerin stratejik iletişim ve paylaşım araçları olarak metaforlar ve etkin kullanım yolları. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(2), 63-76.
- Ertürk-Kara, H. G. ve Gözcü, S. (2015). Okula hazır olma konusunda öğretmen ve aile görüşleri: Bir olgu bilim çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 391-408.

- Forceville, C. (2002). The identification of target and source in pictorial metaphors. *Journal of Pragmatics*, 34(1), 1-14. doi: 10.1016/S0378-2166(01)00007-8.
- Fullan, M. (2002). The Change Leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-21.
- Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Ontario: Jossey-Bass.
- Güçlü, N., Şahin, F., Tabak, B. Y. & Sönmez, E. (2016). Türkiye’de okul yöneticisi görevlendirmeye ilişkin yönetici aday görüşleri. *GEFAD*, 36(1), 51-71.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ. & Özyıldırım, G. (2016). İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirilmesi: Sözlü sınav üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(4), 471-498.
- Kesen, İ., Sundaram, D. T. & Abaslı, K. (2019). *Öğretim lideri vs. okul müdürü*. İstanbul: SETA.
- Kılınç, A. Ç., Koşar, S., Emre, E. R., & Koşar, D. (2017). Okul yöneticiliği görevinden öğretmenliğe dönüş: yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 10(3), 53-73.
- Konan, N., Çetin, R. B. & Yılmaz, S. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 147-160.
- Konan, N., Çelik, O. & Çetin, R. (2018). Türkiye’de okul yöneticisi görevlendirme sorunu: Bir meta sentez çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 92-113. doi: 10.9779/PUJE.2018.208
- Kwan, P., & Walker, A. (2009). Are we looking through the same lens? Principal recruitment and selection. *International Journal of Educational Research*, 48(1), 51-61.
- Miles, M. B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). California: SAGE.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*. (G. Bulut, Çev.) İstanbul: MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- NSW Department of Education and Training (2005). *School leadership capability framework*. Sydney, Australia: NSW Government Printer.
- Okçu, V. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.
- Özmen, F., & Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Recepoğlu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817- 1845.
- Saban, A. (2008b). Okula ilişkin metaforlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55,459-496
- Sezer, S. (2016). School administrators' opinions on frequently changing regulations related to appointments and allocation: A new model proposal. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 16(2), 335-356.
- Şahin, İ., Kesik, F., & Beycioğlu, K. (2017). Okul yöneticilerinin atanmasında kaotik dönem ve etkileri. *İlköğretim Online*, 16(3), 1007-1021.
- Şişman, M. & Turan, S. (2002). Dünyada eğitim ve yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.
- Şişman, M & Turan, S. (2004). Örgütsel semboller ve eğitimde sembolik liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(37), 96-117.
- Tavşancıl, E. & Aslan, E. (2001). *Sözel, yazılı ve diğer materyaller için içerik analizi ve uygulama örnekleri*. Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- TEDMEM (2018). *Okul Yöneticilerinin atama ve istihdam süreçleri: Karşılaştırmalı bir perspektif*. [Çevrim-içi: <https://tedmem.org/mem-notlari/degerlendirme/okul-yoneticilerinin-atama-ve-istihdam-surecleri-karsilastirmali-bir-perspektif/>], (Erişim tarihi: 04.10.2018).

- Tok, T., & Karaođlan, Ö. (2016). Yöneticilerin görevlendirilmesinin müdürlerin yönetsel tutumlarına yansımaları. Ö. Demirel, ve S. Dinçer, S. (Ed.) *Eğitim bilimlerinde yenilikler ve nitelik arayışı yansımaları* içinde (s. 823-838). Ankara: Pegem Akademi. doi:10.14527/9786053183563. 052.
- Turan, S. (2007). İşini bil okuluna sahip ol, *Bir insan olarak okul müdürü*, içinde (s. 81-100). A. Açıkalın, M. Şişman ve S. Turan (Ed.), Ankara: Pegem Akademi.
- Van Engen, Robert B. (2008), Metaphor: A multifaceted literary device used by Morgan and Weick to describe organisations, *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 39-51.
- Wittink, J. (2011). Reliable metaphor analysis in organizational research. Towards a dual, dynamic approach. [Çevrimiçi:http://www.academia.edu/450380/Reliable_metaphor_analysis_in_organizational_research_towards_a_dual_dynamic_approach], (Erişim tarihi: 08.11.2017).
- Yolcu, H. & Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 102-126. doi: 10.14689/issn.21482624.1.3c3s5m
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık