

Makalenin Türü / Article Type : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Date Received : 09.06.2019
Kabul Tarihi / Date Accepted : 16.08.2019
Yayın Tarihi / Date Published : 31.12.2019



[doi https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.20xx.xx.xxxxx-xxxxxx](https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.20xx.xx.xxxxx-xxxxxx)

YÖNETİCİ VE LİDER KAVRAMLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ: BİR METAFOR ÇALIŞMASI

Kaya YILDIZ¹, Ramazan ERTÜRK²

ÖZ

Bu araştırmanın amacı; öğretmenlerin “Yönetici” ve “Lider” kavramlarına ilişkin metaforik algılarını saptamaktır. Araştırmanın çalışma grubunu, 2017-2018 eğitim-öğretim yılının 2. döneminde Bolu ili merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 493 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin “Yönetici” ve “Lider” kavramlarına yükledikleri metaforik anlamların ortaya çıkartılıp incelenmesini amaçlayan bu çalışmada olgubilim (fenomenoloji) deseni, verileri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde kodlama, temaların bulunması, verilerin kod ve temalara göre örgütlenmesi aşamalarından oluşan içerik analizi kullanılmıştır. Öğretmenlerin algılarına dayalı olarak “Yönetici” kavramına ilişkin 108 adet metafor üretilmiştir. Öğretmenler tarafından üretilen 108 adet metafor araştırmacılar tarafından 10 kategori altında toplanmıştır. Öğretmenler tarafından üretilen en çok beş metafor incelendiğinde sırasıyla; Takım Kaptanı, Pusula, Orkestra Şefi, Gemi Kaptanı ve Komutan olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin algılarına dayalı olarak “Lider” kavramına ilişkin 163 adet metafor üretilmiştir. Bu metaforlar araştırmacılar tarafından 8 kategori altında toplanmıştır. En çok üretilen beş metafor sırasıyla; Öğretmen, Güneş, Beyin, Komutan ve Atatürk olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Lider, Metafor, Öğretmen Görüşleri

TEACHERS' VIEWS ON THE ADMINISTRATOR AND LEADERSHIP CONCEPT: A METAPHOR STUDY

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the metaphorical perceptions of teachers about the concepts of Administrator and Leadership. The study group consists of 493 teachers working in preschool, primary, secondary and high schools located in the central districts of Bolu province in the 2nd period of the 2017-2018 academic years. In this study, which aims to reveal and examine the metaphorical meanings attributed to the concepts of “Manager” and “Leader in by the teachers, the phenomenology pattern and semi-structured interview form were used to collect the data. In the analysis of data, content analysis was used. It consists of coding, finding themes, organizing data according to codes and themes. Based on the perceptions of the teachers, 108 metaphors were produced for the concept of Administrator. 108 metaphors produced by teachers were collected by researchers in 10 categories. When the five metaphors produced by the teachers are examined; Team captain, Compass, Conductor, Ship Captain and Commander are seen. Based on the perceptions of the teachers, 163 metaphors were produced regarding the concept of Leadership. 163 metaphors produced by teachers were collected by researchers in 8 categories. The most five metaphors in the production respectively; Teacher, Sun, Brain, Commander and Atatürk are seen.

Keywords: Administrator, Leadership, Metaphor, Teachers' Views

¹ Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, yıldiz_k1@ibu.edu.tr, <http://orcid.org/0000-0002-5390-7525>

² Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, koroğlu522@hotmail.com <https://orcid.org/0000-0002-8140-0895>

1.GİRİŞ

İnsanlar yaşamlarını devam ettirmek için birtakım amaçları gerçekleştirmek zorundadırlar. Özellikle bireysel güçlerini aşan ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldikleri her örgütte yönetim olgusunun var olduğu bir gerçektir. Yönetim, örgütün amaçlarına ulaşması için sahip olduğu insan ve madde kaynaklarını verimli ve etkin kullanma bilim ve sanatıdır (Öztaş, 2017). Yönetim başkaları aracılığıyla iş görmedir (Koçel, 2011). Yönetim, planlama, örgütlenme, liderlik ve kontrol fonksiyonları yardımıyla hedeflenen amaçlara ulaşılması sürecidir (Eren, 2016). Gerçek hayatta yöneticiler tarafından yerine getirilen uygulamada karşılığı olan bir faaliyet olan yönetim, insanlık tarihi kadar eskidir. Yönetime ilişkin kavram ve ilkelerin bütünlük içerisinde ele alındığı akademik bilimsel bir faaliyet olarak ifade edilen yönetim bu yönüyle yeterlik sahibi yöneticilerin yetiştirilmesini amaçlamaktadır. Sanat olarak yönetim ise, belirli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olan yöneticilerin uygulamalarını açıklamaktadır. İki farklı yöneticinin aynı işi farklı sonuçlar ortaya koyarak yapmaları yönetimin sanatsal yönünü ortaya çıkarmaktadır (Öztaş, 2017).

Eğitim yönetimi eğitimin kendine özgü olması nedeniyle amaç ve işlev olarak iş ve kamu yönetiminden ayrılır, farklılıklar gösterir (Aydın, 2005). Kamu yönetiminde özel bir alan olan eğitim yönetimi, eğitim örgütlerine insan ve madde kaynaklarını sağlama ve bu kaynakları etkili biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulayarak amaçlara ulaştırma (Taymaz, 2003), toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletme, geliştirme ve yaşatma sürecidir (Başaran 1998).

Yönetimin en önemli unsurlarından birisi yöneticilerdir. Yönetici, örgütte sorumluluk taşıyan, örgütü temsil eden, örgüt adına yetkisini kullanan, örgütle ilgili kararlar alan, örgüsel kaynakları kullanma hakkı olan kişidir (Öztaş, 2017). Koçel (2011) ise yöneticiyi bireysel beceri ve yeteneklerini kullanarak yöneticilik işini fiilen yapan kişi olarak tanımlamaktadır. Örgütlerde birimlerin veya hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan yönetici, gözetleme ve denetleme görevlerinin yanı sıra göreviyle ilgili olarak günlük tekrar eden işleri yapan üsttür (Bozkurt ve Ergun, 1998). Örgütün amaçlarına ulaşması için yöneticinin bazı yetki ve yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar; otorite, güç, etkileme, ikna etme, itaat, liderlik gibi konulardır. Aslında güç, etkileme ve ikna etme liderliğin içinde yer alan kavramlardır.

Liderlik, örgütün başarıya ulaştırılması için çalışanların motivasyonlarının artırılması, örgütün en iyi şekilde yönetilmesi için yönetimin dürüst, açık, güven verici ve saygı içerisinde bir yönetim sergilemesidir (Kıngır Şahin, 2005). Küçük (2008) ise liderliği, belirli amaçları etrafında bir grup insanı toplamak ve bu amaçları gerçekleştirme için onları etkileme ve harekete geçirme bilgi ve yeteneği olarak ifade etmektedir.

Lider, örgütte çalışanları fikirleri, düşünceleri ve ilkeleri ile etrafında birleştiren ve bütünleştiren; bir amaç doğrultusunda insanları peşinden sürükleyen ve yönlendiren kişidir (Avcı ve Topaloğlu, 2009). Lider, bir grup insanın kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 2011).

1950'li yıllardan bu yana yoğun bir şekilde tartışılan yönetici ve lider kavramları arasında yakın bir ilişki vardır (Thomson ve McHugh, 1995). Yönetici kavramı özellikle klasik dönemde yönetici ve lider kavramlarını aynı anlamlarda kullanmışlar ve her yöneticinin bir lider olduğunu kabul etmişlerdir (Şimşek, 1998). Ancak bu iki kavram arasındaki farklılıkların olduğunu belirten çalışmalar (Torrington ve Chapman, 1983; Dubrin, 1997; Çırpan, 1999) da vardır. Yöneticilik terfi veya sınav sonucu sonradan elde edilen bir statüdür. Liderlik, çalışanların kişilere yakıştırdığı bir ifadedir. Liderlik, belirli bir amacı olan grupları bu amaç etrafında toplamaya onları harekete geçirmeye etkilemeye yönelik bilgi, beceri ve yeteneklerdir (Tekarslan, Tanıl, Hüner ve Baysal, 2000). Bu anlamda yönetici ve liderliğin farklı kavramlar olduğu söylenebilir.

Yönetici, örgütün amaçlarını gerçekleştirirken örgüt yapısını ve prosedürünü kullanarak yönetim sürecini sağlayan kişi, lider ise bunların yanı sıra etkileme gücüne sahip olan kişidir (Gardner, 1986). Bu bağlamda bir yöneticinin etkileme gücü yoksa çalışanları etkilemesi, örgütünün gelişmesi için ulaşılması gereken amaçlara onları yönlendirmesi zor olacaktır. Zira lider, çalışanları etkileyerek onları amaçlar etrafında toplayarak harekete geçirebilecek ve potansiyellerini kullanmalarını sağlayabilecektir.

Liderler farklı özellikleriyle etkileme gücüne sahip hedefler kapsamında vizyon ve misyon oluşturma yeteneği olan kişilerdir. Yöneticiler başkaları tarafından o pozisyona getirilen ve onların hedeflerine ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayıp uygulayan ve denetleyen kişilerdir. Bazı yöneticiler liderlik özelliklerine sahip olmadığı gibi bazı liderlerin de yöneticilik özellikleri bulunmamaktadır. Ancak bir yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması oldukça önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Lider ve yönetici arasındaki farkları aşağıdaki şekilde sıralanabilir: (Arıkan, 2001; Aytürk, 2007).

- Yönetici taklit eder, lider yenilikçidir.
- Yöneticilik bir yetki, liderlik bir yetenektir.
- Yönetici sistem ve yapılara, lider insanlara odaklanır.
- Yönetici düzeni sürdürür, lider farklılık yaratır.
- Yönetici koruyucudur, lider değiştirir ve geliştirir.
- Yönetici sistem ve yapı merkezlidir, lider birey merkezlidir.
- Yönetici işlerin nasıl yapılacağına, lider sonuçlarına yoğunlaşır.
- Yönetici kontrol eğilimlidir, lider güveni özendiricidir.
- Yönetici kısa bakış açısına sahiptir, lider uzun bakış açısına sahiptir.
- Yönetici astlarını zorla çalıştırır, lider motive ederek çalıştırır.
- Yönetici emir verir, lider danışır, görüş ve fikir alır.
- Yönetici astlarını kontrol eder, lider yetkilendirir.
- Yönetici nasıl ve ne zaman sorularına önem verir, lider ne ve ne için sorularına önem verir.
- Yöneticinin mevcut durumu kabul etme eğilimi varken, lider mevcut durumu sorgular.
- Yönetici işi doğru yapar, lider doğru işi yapar.

Önemli bir karar alma mekanizması olan ve yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren gücünü yetkiden alan yöneticinin etkili olabilmesi bazı kişisel özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Yönetimde farklı bir kavram olan liderlik, örgütsel amaçlara ulaşmada birey ve grup davranışlarını etkileme sürecidir. Görüldüğü üzere literatürde, yöneticilik ve liderlik kavramlarını farklı kavramlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda bu kavramların öğretmen ve yöneticiler tarafından nasıl algılandığı oldukça önemlidir. Bunun için bu çalışmada yönetici ve lider kavramı öğretmenlerin metaforik algıları doğrultusunda incelenecektir.

Türkçedeki karşılığı mecaz, eğretileme ve benzetme (Hogler, Gross, Hartman ve Cunliffe, 2008; Shaw ve Mahlios, 2011) olan metafor kelimesi, Yunanca “metapherein” kelimesinin farklılaşmasıyla ortaya çıkmıştır (Levine, 2005). Vurgulanmak istenilen, bir kavram, olgu veya olayın başka bir kavram, olgu veya olaya benzetilerek açıklanması (Nikitina ve Furuoka, 2008; Oxford, Tomlinson, Barcelos, Harrington, Lavine, Saleh, ve Longhini, 1998; Palmquist, 2001) olarak ifade edilen metafor, bir konuyu diğer bir konunun bakış açısından algılamaya ve anlamaya izin veren zihindeki bilgiler arasında bir bağ kurma sürecidir (Eraslan, 2011). Şekillerin konuşmasından öte zihnin önemli bir mekanizmasını oluşturan (Martinez, Saulea ve Huber, 2001) metaforlar, benzerliği olan bir kavramın başka bir kavramla anlatılarak parçalardan sinerji oluşturulmasına ve algıda seçicilik yaratılmasına katkı sunmaktadır (Marshall, 2010). Söz sanatı olarak benzetme türlerinin içerisine dahil edilebilen metaforlar, onu üretenin ve dinleyenin zihinsel kavrayış zenginliğine daha geniş bir alan oluşturması açısından benzetmeden farklılaşmaktadır (Quine, 2003).

Metaforlar neyin neye, ne ölçüde ve niçin benzetildiğini dinleyen ya da okuyana keşfetme fırsatı sunarak onlara zevk verip onların hayal dünyalarını zenginleştirmektedirler (Salman, 2003). Kullanılma amaçlarından biri bir kavram ya da olgunun nasıl algılandığını ortaya koymak (Aydın, 2011) olan metaforların düşünme biçimi olarak, dil, bilim ve kendimizi ifade etme üzerinde biçimlendirici bir etki yapmaktadır (Morgan, 1998). Bu nedenle çalışmada ortaya çıkarılacak olan öğretmen ve yöneticilerin lider ve yönetici kavramlarına yönelik metaforik algıları, onların kendilerini ifade etmeleri ve hayal dünyalarını zenginleştirmelerine fırsat vermeleri bakımından önemli görülmektedir.

Yabancı literatürde metaforlarla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde öğretmen rolleri (Guerrero ve Villamil, 2002), okul kavramı (Inbar, 1996), örgüt, yönetim ve eğitim kurumlarını konu alan çalışmalar (Dumas ve Fentem, 1998; Mahlios ve Maxson, 1998; Oswick ve Montgomery, 1999; Öztel ve Hinz, 2001; Burgi ve Roos, 2003; Lamberg ve Parvinen, 2003) ile ilgili metafor çalışmalarının yapıldığı görülmektedir.

Türkiye’de eğitimi bilimleri alanında; öğrenci kavramı (Saban, 2009), program geliştirme (Semerci, 2007), okul, ideal okul ve yönetici (Aydoğdu, 2008; Cerit, 2006; Silman ve Şimşek, 2006), müfettiş kavramı (Töremen ve Döş, 2009; Döş, 2010), öğretmen kavramı (Cerit, 2008; Aydın ve Pehlivan, 2010; Pektaş ve Kıldan, 2009; Saban, Koçbeker ve Saban, 2006; Aslan, 2013; Koç, 2014; Yıldırım, Ünal ve Çelik, 2011; Turhan ve Yaraş, 2013; Çelikten, 2006; Yılmaz, Göçen ve Yılmaz, 2013; Günay, 2015; Ertürk, 2017) kavramları ile ilgili metafor çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Türk ve yabancı literatürde hem yönetici hem de lider kavramlarının her ikisinin birden metafor olarak çalışıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda yapılan çalışma ile öğretmenlerin lider kavramlarına yükledikleri anlamlar ve aralarındaki farklılıklar karşılaştırmalı olarak ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; yönetici ve lider kavramlarına ilişkin öğretmenlerin metaforik algılarını saptamaktır. Öğretmenlerin yönetici ve lider kavramına yönelik metaforik algılarının belirlenmesinin amaçlandığı araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin yönetici ve lider kavramına ilişkin metafor algıları nedir?
2. Öğretmenlerin yönetici ve lider kavramına ilişkin algıladıkları metaforlar hangi kavramsal kategoriler altında toplanmaktadır?

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve verileri analizinde kullanılan teknikler, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

2.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin “Yönetici” ve “Lider” kavramlarına yükledikleri metaforik anlamların ortaya çıkartılıp incelenmesini amaçlayan bu çalışmada, olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Bu tür araştırmalarda araştırmacı inceleyeceği birey ve gruplarla yakından ve uzun süren görüşmeler yaparak farkında olduğumuz ya da olmadığımız olgular ile ilgili yeni bilgiler elde etmeye çalışır (Gürbüz ve Şahin, 2015).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2017-2018 eğitim-öğretim yılının 2. döneminde Bolu ili merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 493 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubuna ait bilgiler aşağıda Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1.
Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Okul Türü						
Okulöncesi	28	100	-	0	28	5,7
İlkokul	95	71,4	38	28,6	133	26,9
Ortaokul	90	54,5	75	45,5	165	33,5
Lise	85	50,9	82	49,1	167	33,9
Toplam	298	60,4	195	39,6	493	100

Tablo 1 incelendiğinde çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin % 60,4’ü “kadın” ve % 39,6’sı “erkek”tir. Öğretmenlerin % 5,7’si “Okulöncesi”, % 26,9’u “İlkokul”, % 33,5’i “Ortaokul” ve % 33,9’u “Lise” de görev yapmaktadır.

2.3. Veri Toplama

Araştırma verilerini toplamak için, veri toplama aracı olarak nitel araştırma yönteminde kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu, çalışma grubu tarafından taslak olarak geliştirilmiş, daha sonra bu taslak forma, uzman görüşü alınarak, son şekli verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda, öğretmenlerin demografik durumunu ortaya koymak için sorular sorulmuş, ardından bu araştırmada, “Yönetici” ve “Lider” kavramlarına ait algıların metaforlar yoluyla belirlenmesi için öğretmenlerden “Yönetici.....benzer, çünkü.....” ve “Lider..... benzer, çünkü.....”. cümlesindeki boşlukları doldurmaları istenmiştir. Katılımcıların ürettiği metafor aynı olsa bile nedeni farklı olabileceğinden “çünkü” kısımları dikkatle incelenmiştir. Bu formdan elde edilen cevaplar nihai olarak araştırmanın veri kaynağını oluşturmuştur.

Çalışmada veriler, 2017-2018 eğitim-öğretim yılının 2. döneminde Bolu ili merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere araştırmacılar tarafından elden dağıtılarak uygulanmış ve tekrar elden toplanmıştır. Bu şekilde gerçekleştirilen uygulamada katılımcılardan dönen formlardan 500 görüşme formundan 7 tanesi eksik ve birden fazla cevaplamalar olması nedeni elenmiş geriye kalan 493 görüşme formu analiz işlemi için kullanılmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde kodlama, temaların bulunması, verilerin kod ve temalara göre örgütlenmesi aşamalarından oluşan içerik analizi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2016) göre içerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Öğretmen adaylarının geliştirdikleri metaforlar, aşağıda ayrıntılı olarak değinilen dört aşama ile analiz edilmiştir: Kodlama ve ayıklama, Örnek metafor belirleme, Kategori geliştirme ve Geçerlik ve güvenilirliği sağlama (Saban, 2008).

2.5. Kodlama ve ayıklama

Öğretmenlere dağıtılıp elden toplanan görüşme formları öncelikle gözden geçirilmiş, öğretmenlerin tümünün geçerli metafor üretmedikleri, bazılarının ise bir metafor ürettikleri hâlde mantıklı bir gerekçe sunmadıkları gözlenmiş ve bu cevaplar değerlendirme dışı tutulmuştur. Geliştirilen metaforlar ve gerekçeleri, öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ve cinsiyeti ile araştırmacı tarafından verilen numarayı belirten ifadelerle kodlanarak yazılmıştır. Üç elemanlı bu kodlamada, ilk harf öğretmenin çalıştığı kurum türünü (OÖ: Okulöncesi; İ: İlkokul; O: Ortaokul; L: Lise), ikinci harf Öğretmenin cinsiyetini (K: Kadın; E:Erkek) son olarak verilen rakam ise öğretmenin sayısını ifade etmektedir. Örnek OÖK7, İE20; OK15; LE35 gibi.

2.6. Örnek metafor derleme

Öğretmenlere uygulanan görüşme formlarından analiz işlemine uygun olan 493 görüşme formu ayrıldıktan sonra, tek tek incelenmiş ve öğretmenlerin "Yönetici" kavramına ilişkin 108 metafor ve "Lider" kavramına ilişkin 164 metafor ürettikleri gözlenmiştir. Oluşturulan metaforların içerisinde grubunu en iyi temsil eden metaforlar derlenmiş, bulgular kısmında, ilgili grubun hemen altında örnek olarak sunulmuştur.

2.7. Kategori geliştirme aşaması

Veri toplama formunda yer alan öğretmenlere ait kodlarla, metaforların nedenlerinin birlikte yer aldığı bir tablo oluşturulmuştur. Bu şekilde bir araya getirilen "Yönetici" ve "Lider" kavramlarına ilişkin metaforlar ve nedenleri arasındaki ilişkiler analiz edilerek ilgili olanlar bir araya getirilmek suretiyle kategoriler oluşturulmuştur. Öğretmenler tarafından "Yönetici" kavramına ilişkin oluşturulan metaforlar içerikleri dikkate alınarak toplamda 10 kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoriler; "Yönetici Adaletlidir; Yönetici Birleştiricidir; Yönetici İşi Doğru yapan /yaptırandır; Yönetici Kontrol Eder; Yönetici Koruyucudur; Yönetici Üst yönetime ve kurallara bağlıdır; Yönetici Otoriterdir; Yönetici Varolanı Koruyandır; Yönetici Yansıtıcıdır ve Yönetici Yönlendiren/Yol Gösterendir."

Öğretmenler tarafından "Lider" kavramına ilişkin oluşturulan metaforlar içerikleri dikkate alınarak toplamda 8 kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoriler; "Lider Birleştirici ve bütünleştiricidir; Lider Değişimi yaratır, değişimi destekler; Lider Doğru işleri yapar/yaptırır; Lider Güven ve İlham verir; Lider Öncü/Özgündür; Lider Kendini ve çevresindekileri geliştirir; Lider Vizyon Sahibidir ve Lider Yönlendirici/ Yol Göstericidir."

Yönetici ve Lider kavramına ilişkin genel tablolarda (Tablo 2, Tablo 13) bazı metaforlar iki yada daha fazla yazılmıştır (örnek; Baba, Orkestra Şefi, Tekerlek, Kalem v.b). Katılımcıların ürettiği metafor aynı olsa bile nedeni "çünkü" kısımları farklı olduğu için farklı kategorilere alınmıştır. Örneğin öğretmenler tarafından üretilen "baba" metaforu nedeni farklı olmasından dolayı baba metaforu hem "Yönetici Adaletlidir" hem de "Yönetici Koruyucudur" gibi 2 farklı kategoride yer almıştır.

2.8. Geçerlik ve güvenilirlik

Geçerlik ve güvenilirlik, türüne bakılmaksızın herhangi bir araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulması, verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması ile bulgularının sunulması aşamalarını ilgilendiren önemli kaygılardır (Merriam, 2013). Bu doğrultuda, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanan veriler ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Öğretmenler tarafından verilen yanıtlara bakıldığında "Yönetici" kavramına ilişkin 108 ve "Lider" kavramına ilişkin 164 ayrı metafor olduğu gözlemlenmiş, bulgular kısmında etraflıca değinilen bu metaforları temsil ettiği düşünülen farklı kategori alanı belirlenmiştir. Oluşturulan kategoriler altına yerleştirilmiş metaforların, buldukları kategoriye temsil edip etmediğinin kontrolünün sağlanması adına bir alan uzman görüşüne başvurulmuştur. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak adına yapılan bu aşamada, "Yönetici" kavramına ilişkin 108 metafor 10 kavramsal kategori ve "Lider" kavramına ilişkin 164 metafor ve 8 kavramsal kategori tabloları ayrı ayrı biçimde, henüz eşleştirme yapılmamış haliyle, iki alan uzmanı (2 öğretim üyesi) ile paylaşılmış, kendisinden metaforları, kavramsal kategorilerden uygun gördüğü birine yerleştirilmesi istenmiştir. Uzman tarafından yapılan eşleştirme ile araştırmacıların yaptığı eşleştirme birbiri ile kıyaslanmıştır. Araştırmanın güvenilirliği Miles ve Huberman'ın (1994), (güvenirlilik= görüş birliği/görüş ayrılığı+görüş ayrılığı x100) formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Görüşüne başvuru alan uzman ile araştırmacıların yaptığı eşleştirme karşılaştırıldığında, ifade edilen formül açısından güvenirlilik = (./..+..)/x100=% 88 olarak bulunmuştur. Nitel çalışmalarda

araştırmacılar arasındaki uzlaşmanın %70 olarak bulunmasının çalışmanın güvenilirliği açısından olumlu olduğu söylenebilir.

3. BULGULAR

3.1.Yönetici Kavramına İlişkin Bulgular

Öğretmen algılarına dayalı olarak “Yönetici” kavramına ilişkin 108 adet metafor saptanmıştır. “Yönetici” kavramına ilişkin öğretmenler tarafından üretilen metaforlar Tablo 2’de alfabetik sırada sunulmuştur.

Tablo 2.

“Yönetici” Kavramına İlişkin Üretilen Metaforlar

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Adalet Terazisi	3	37.	Düzenleyici	8	73.	Kukla	7
2.	Ağaç	4	38.	Ebeveyn	4	74.	Lamba	2
3.	Ağaç Kökü	4	39.	Elektrolit Sıvısı	1	75.	Lokomotif	7
4.	Ahtapot	1	40.	Eyer	1	76.	Maşayla tutulan ateş	7
5.	Aile Reisi	5	41.	Fatih Terim	1	77.	Mum	4
6.	Akil hocası	2	42.	Formula 1 Aracı	2	78.	Nehir	1
7.	Anahtar	4	43.	Garson	5	79.	Orkestra Şefi	12
8.	Anayasa	2	44.	Gazlı Lamba	2	80.	Orkestra Şefi	4
9.	Anne	5	45.	Gemi kaptanı	11	81.	Otobüs şoförü	10
10.	Apartman	1	46.	Gökkuşluğu	2	82.	Ön Tekerlek	10
11.	Arabulucu	6	47.	Gömleğin En üst düğmesi	1	83.	Örnek Daire	1
12.	Asker	4	48.	Göz	7	84.	Pastanın Kreması	1
13.	Aslan	5	49.	Gül	1	85.	Pilot	9
14.	Ay	3	50.	Güneş	8	86.	Pilot	2
15.	Ayna	6	51.	Güneş Saati	1	87.	Politikacı	1
16.	Baba	5	52.	Güzel Bir Şiir	1	88.	Projeksiyon	10
17.	Baba	4	53.	Hakim	8	89.	Psikolog	4
18.	Başrol Oyuncusu	10	54.	Harita	7	90.	Pusula	14
19.	Beyin	9	55.	Hız Ömer	2	91.	Robot	2
20.	Bilgisayar	5	56.	İssız Ada	1	92.	Saat Çarkı	1
21.	Bilgisayar Programı	4	57.	İnternet	1	93.	Sistem Odası	1
22.	Bina Temeli	2	58.	İnternetsiz Bilgisayar	1	94.	Su	1
23.	Buğday başağı	1	59.	İskelet	4	95.	Sürücü	8
24.	Bürokrasi	6	60.	İşçi	9	96.	Şemsiye	8
25.	Çatı	8	61.	İşletim Sistemi	8	97.	Takım Kaptanı	15
26.	Çınar	2	62.	Kaleci	1	98.	Taş	1
27.	Çıracık	6	63.	Kalem	3	99.	Tekerlek	3
28.	Çoban	8	64.	Kalem	3	100.	Tekerlek	4
29.	Denetim Masası	4	65.	Kanun	8	101.	Terazi	9
30.	Deniz Feneri	2	66.	Kaptan	8	102.	Tırtıl	1
31.	Dış Bükey Ayna	2	67.	Karanlık	1	103.	Trafik Polisi	4
32.	Diktatör	9	68.	Karınca	1	104.	Umut/Umutsuzluk	8
33.	Direksiyon	6	69.	Kartal	4	105.	Vücuttaki bir sistem	1
34.	Dolap	1	70.	Kitap	4	106.	Yağ	1
35.	Dosya	6	71.	Komutan	10	107.	Yıldız	5
36.	Dürbün	4	72.	Komutan	5	108.	Yönetmen	10

TOPLAM 493

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına dayalı olarak “Yönetici” kavramına ilişkin 108 adet metaforun üretildiği görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından üretilen ilk beş metafor incelendiğinde sırasıyla; Takım Kaptanı (n=15), Pusula (n=14), Orkestra Şefi (n=12), Gemi Kaptanı (n=11) ve Komutan (n=10) olduğu görülmektedir. Tablo 2’de bazı metaforlar iki ya da daha fazla yazılmıştır (örneğin; Baba, Orkestra Şefi, Tekerlek, Kalem v.b). Katılımcıların ürettiği metafor aynı olsa bile nedeni “çünkü” kısımları farklı olduğu için farklı kategorilere alınmıştır. Örneğin öğretmenler tarafından üretilen “baba” metaforu nedeni farklı olmasından dolayı “Yönetici Adaletlidir” ve “Yönetici Koruyucudur” gibi 2 farklı kategoride yer almıştır.

Öğretmenler tarafından üretilen 108 adet metafor araştırmacılar tarafından 10 kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler sırasıyla;

1. Yönetici Adaletlidir.
2. Yönetici Birleştiricidir.
3. Yönetici İş Doğru yapan /yaptırandır.
4. Yönetici Kontrol Eder.
5. Yönetici Koruyucudur.
6. Yönetici Üst yönetime ve kurallara bağlıdır.
7. Yönetici Otoriterdir.

8. Yönetici Var Olanı Koruyandır.
9. Yönetici Yansıtıcıdır.
10. Yönetici Yönlendiren/Yol Gösterendir.

3.2. Yönetici Adaletlidir

Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda üretilen metaforlar arasından oluşturulan “Yönetici Adaletlidir” kategorisinde, 32 öğretmen tarafından üretilen 6 metafor bulunmaktadır ve bu kategori altında üretilen metaforlar Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3.

“Yönetici Adaletlidir” Kategorisi

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Terazi	9	4.	Baba	5	1.	Terazi	9
2.	Hakim	8	5.	Adalet Terazisi	3	2.	Hakim	8
3.	Anne	5	6.	Hz. Ömer	2	3.	Anne	5
TOPLAM								32

Tablo 3’te “Yönetici Adaletlidir” kategorisini oluşturan metaforlar ve her bir metaforu geliştiren öğretmen sayısı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo 3 incelendiğinde, bu kategoride öğretmenler tarafından en fazla üretilen metaforun Terazi (n=9) olduğu görülmektedir. Aşağıda “Yönetici Adaletlidir” kategorisine ilişkin üretilen metaforların öğretmenler tarafından açıklanan mantıksal dayanaklarına ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Terazi: “Adaletli olmak zorundadır. Kefenin bir tarafı ağır basarsa ya zarar eder ya da hak yer” (İK29).

Baba: “Herkesi adil bir şekilde yönetmesi gerekir” (OK7).

Adalet Terazisi: “Ancak her iki kefede dengede ise güvenilir ve adil bulunur” (OK25).

3.3. Yönetici Birleştiricidir

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin görüşlerine göre ortaya çıkan metaforlar arasından oluşturulan “Yönetici Birleştiricidir” kategorisinde ise 74 öğretmen tarafından üretilen 20 metafor bulunmaktadır. “Yönetici Birleştiricidir” kategorisi ve metaforlar Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4.

“Yönetici Birleştiricidir” Kategorisi

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Orkestra Şefi	12	8.	Mum	4	15.	Gül	1
2.	Otobüs şoförü	10	9.	Psikolog	4	16.	Nehir	1
3.	Düzenleyici	8	10.	Tekerlek	3	17.	Politikacı	1
4.	Sürücü	8	11.	Gökkuşluğu	2	18.	Su	1
5.	Arabulucu	6	12.	Apartman	1	19.	Taş	1
6.	Ebeveyn	4	13.	Dolap	1	20.	Vücuttaki bir sistem	1
7.	İskelet	4	14.	Elektrolit Sıvısı	1	TOPLAM		32

Tablo 4 incelendiğinde, “Yönetici Birleştiricidir” kategorisinde öğretmenler tarafından en fazla üretilen metaforun Orkestra Şefi (n=12) olduğu görülmektedir. Aşağıda “Yönetici Birleştiricidir” kategorisine ilişkin üretilen metaforların öğretmenler tarafından açıklanan mantıksal dayanaklarına ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Orkestra Şefi: “Tüm enstrümanları bir amaç etrafında toplar ve yönetir” (OÖK23).

Otobüs Şoförü: “Otobüsteki tüm yolcuları bir amaç etrafında birleştirir” (LE15).

Psikolog: “Tüm Hastalarını iyileştirmek için tüm çabasını harcar.” (OK46).

Dolap: “Tüm çekmeceleri barındırır, toplar” (İE19).

3.4. Yönetici İşi Doğru Yapan /Yaptırandır

Öğretmenlerin görüşlerine göre oluşturulan “Yönetici İşi Doğru yapan /yaptırandır” kategorisinde, 38 öğretmen tarafından üretilen 7 metafor bulunmaktadır ve bu kategori altında üretilen metaforlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5.

“Yönetici İşi Doğru Yapan /Yaptırandır” Kategorisi

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Gemi kaptanı	11	4.	Dosya	6	7.	Saat Çarkı	1
2.	İşletim Sistemi	8	5.	Kalem	3	TOPLAM		38
3.	Lokomotif	7	6.	Formula 1 Aracı	2			

Tablo 5’de “Yönetici İşi Doğru yapan /yaptırandır” kategorisini oluşturan metaforlar ve her bir metaforu geliştiren öğretmen sayısı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo 5 incelendiğinde, bu kategoride öğretmenler tarafından en fazla üretilen metaforun Gemi Kaptanı (n=11) olduğu görülmektedir. Aşağıda “Yönetici İşi Doğru yapan /yaptırandır” kategorisine ilişkin üretilen metaforların öğretmenler tarafından açıklanan mantıksal dayanaklarına ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Gemi Kaptanı: “Hava ve şartlara göre gemiyi istenilen rotaya götürür” (OÖK5).

Lokomotif: “Önden çeker güç oluşturur peşinden gelenleri belirli yolun dışına çıkmadan hedefe götürür” (OE69).

Saat Çarkı: “Yalnızca işlerin olması gerektiği şekilde doğru yürümesini sağlar. Artı bir değer katmaz” (LE62).

3.5. Yönetici Kontrol Eder

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenler tarafından üretilen metaforlardan geliştirilen diğer bir kategori ise “Yönetici Kontrol Eder” kategorisidir. Bu kategoride 40 öğretmen tarafından üretilen 8 metafor bulunmaktadır ve bu kategori altında üretilen metaforlar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6.

“Yönetici Kontrol Eder” Kategorisi

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Komutan	10	4.	Dürbün	4	7.	Ahtapot	1
2.	Beyin	9	5.	Denetim Masası	4	8.	Eyer	1
3.	Göz	7	6.	Kartal	4	TOPLAM		40

“Yönetici Kontrol Eder” kategorisinde öğretmenler tarafından en fazla üretilen metaforun Komutan (n=10) olduğu Tablo 6’da görülmektedir. Aşağıda “Yönetici Kontrol Eder” kategorisine ilişkin üretilen metaforların öğretmenler tarafından açıklanan mantıksal dayanaklarına ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Komutan: “Tüm yönetim ve kontrol ondadır” (OE10).

Beyin: “Kontrol merkezidir grubu doğru yöne kanalize eder.” (İK9).

Kartal: “Her şeye yukarıda bakar ve kontrol altında tutar” (LE33).

3.6. Yönetici Koruyucudur

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin görüşlerine göre ortaya çıkan metaforlar arasından oluşturulan “Yönetici Koruyucudur” kategorisinde ise 22 öğretmen tarafından üretilen 4 metafor bulunmaktadır. “Yönetici Koruyucudur” kategorisi ve metaforlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7.

“Yönetici Koruyucudur” Kategorisi

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Çatı	8	3.	Aslan	5
2.	Aile Reisi	5	4.	Baba	4
TOPLAM					22

Tablo 7 incelendiğinde, “Yönetici Koruyucudur” kategorisinde öğretmenler tarafından en fazla üretilen metaforun Çatı (n=8) olduğu görülmektedir. Aşağıda “Yönetici Koruyucudur” kategorisine ilişkin üretilen metaforların öğretmenler tarafından açıklanan mantıksal dayanaklarına ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Çatı: “Hem evi örter hem de dış etkilerden korur” (İK84).

Baba: “Koruyan kollayan yol gösterendir baba” (OE59).

3.7. Yönetici Otoriterdir

Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda üretilen metaforlar arasından oluşturulan “Yönetici Otoriterdir” kategorisinde, 22 öğretmen tarafından üretilen 7 metafor bulunmaktadır ve bu kategori altında üretilen metaforlar Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8.

“Yönetici Otoriterdir” Kategorisi

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Diktatör	9	4.	Fatih Terim	1	7.	Yağ	1
2.	Umut/Umutsuzluk	8	5.	Karanlık	1			
3.	Gömleğin En üst düğmesi	1	6.	Tırtıl	1	TOPLAM		22

“Yönetici Otoriterdir” kategorisinin de öğretmenler tarafından en fazla üretilen metaforun Diktatör (n=9) olduğu görülmektedir. Aşağıda “Yönetici Otoriterdir” kategorisine ilişkin üretilen metaforların öğretmenler tarafından açıklanan mantıksal dayanaklarına ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Diktatör: “Kendinden başkasına önem vermez, herkesin kendi gibi olmasını ister. Olmak istemeyeni kendine benzetmeye çalışır, olmayanı ezer” (İK62).

Yönetmen: “Tek amacı filmi yapmaktır. Bu uğurda gerekirse çok ünlü aktörlere bile bağırır çağır. Amaç filmi bitirmektir. Sette otoritesini konuşurur” (LE71).

Yağ: “Her şeyin üstündedir” (OE37).

3.8. Yönetici Üst yönetime ve Kurallara Bağlıdır

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenler tarafından üretilen metaforlardan geliştirilen diğer bir kategori ise “Yönetici Üst yönetime ve kurallara bağlıdır” kategorisidir. Bu kategoride 140 öğretmen tarafından üretilen 30 metafor bulunmaktadır ve bu kategori altında üretilen metaforlar Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9.

“Yönetici Üst yönetime ve Kurallara Bağlıdır” Kategorisi

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Projeksiyon	10	11.	Çırac	6	21.	Kalem	3
2.	Yönetmen	10	12.	Garson	5	22.	Anayasa	2
3.	İşçi	9	13.	Ağaç	4	23.	Çınar	2
4.	Pilot	9	14.	Ağaç Kökü	4	24.	Gazlı Lamba	2
5.	Kanun	8	15.	Asker	4	25.	Lamba	2
6.	Şemsiye	8	16.	Bilgisayar Programı	4	26.	Robot	2
7.	Harita	7	17.	Kitap	4	27.	Güneş Saati	1
8.	Kukla	7	18.	Tekerlek	4	28.	İssız Ada	1
9.	Maşayla tutulan ateş	7	19.	Trafik Polisi	4	29.	İnternetsiz Bilgisayar	1
10.	Bürokrasi	6	20.	Ay	3	30.	Kaleci	1
TOPLAM								140

Tablo 9’da “Yönetici Üst yönetime ve kurallara bağlıdır” kategorisini oluşturan metaforlar ve her bir metaforu geliştiren öğretmen sayısı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo 9 incelendiğinde, bu kategoride öğretmenler tarafından en fazla üretilen metaforların Projeksiyon ve Yönetmen (n=10) olduğu görülmektedir. Aşağıda “Yönetici Üst yönetime ve kurallara bağlıdır” kategorisine ilişkin üretilen metaforların öğretmenler tarafından açıklanan mantıksal dayanaklarına ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Projeksiyon: “Bilgisayarda ne varsa onu gösterir. Veriyi olduğu gibi karşı tarafa aktarır” (İK39).

Yönetmen: “Senaryoda ne yazıyorsa kendince yorumlar fakat senaryo dışına çıkamaz” (OÖK18).

Bilgisayar Programı: “Belirlenen standartların dışına çıkamaz ve işini yapar.” (İK34).

Trafik Polisi: “Düzeni sağlar. Kurallara uyulmasını sağlar” (OK85).

Pilot: “Rotası ve yolu bellidir. Onun dışına çıkamaz” (LK79).

Lamba: “Sadece aydınlatır. Görevini yapar. Zamanı gelince biter” (OE48).

3.9. Yönetici Var Olanı Koruyandır

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin görüşlerine göre ortaya çıkan metaforlar arasından oluşturulan “Yönetici Var Olanı Koruyandır” kategorisinde ise 44 öğretmen tarafından üretilen 12 metafor bulunmaktadır. “Yönetici Var Olanı Koruyandır” kategorisi ve metaforlar Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10.*“Yönetici Var Olamı Koruyandır” Kategorisi*

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Ön Tekerlek	10	5.	Bilgisayar	5	9.	Sistem Odası	1
2.	Güneş	8	6.	Orkestra Şefi	4	10.	Güzel Bir Şiir	1
3.	Komutan	5	7.	Pilot	2	11.	İnternet	1
4.	Yıldız	5	8.	Pastanın Kreması	1	12.	Karınca	1
TOPLAM								44

Tablo 10’da “Yönetici Varolanı Koruyandır” kategorisini oluşturan metaforlar ve her bir metaforu geliştiren öğretmen sayısı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo 10 incelendiğinde, bu kategoride öğretmenler tarafından en fazla üretilen metaforun Ön Tekerlek (n=10) olduğu görülmektedir. Aşağıda “Yönetici Varolanı Koruyandır” kategorisine ilişkin üretilen metaforların öğretmenler tarafından açıklanan mantıksal dayanaklarına ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Ön Tekerlek: “Gideceği yeri bilir, arkadan gelen onu izler. Varolanın dışına çıkmaz” (LK50).

Güneş: “Her mevsim ne kadar ısı vereceği bellidir, fazlasını yapmaz mevcut olan ile idare eder” (OÖ14).

Orkestra Şefi: “Mevcut ve elindeki eserlerin dışına çıkamaz. Önünde hangi besteler varsa orkestraya onu söyler” (İK1).

Karınca: Yaz boyunca biriktirdiğini korur ve yeri zamanı geldiğinde kışın yer” (LE44).

3.10. Yönetici Yansıtıcıdır

Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda üretilen metaforlar arasından oluşturulan “Yönetici Yansıtıcıdır” kategorisinde, 12 öğretmen tarafından üretilen 5 metafor bulunmaktadır ve bu kategori altında üretilen metaforlar Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11.*“Yönetici Yansıtıcıdır” Kategorisi*

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Ayna	6	4.	Buğday başağı	1
2.	Bina Temeli	2	5.	Örnek Daire	1
3.	Dış Bükey Ayna	2	TOPLAM		12

Tablo 11’de yer alan “Yönetici Yansıtıcıdır” kategorisinde öğretmenler tarafından en fazla üretilen metaforun Ayna (n=6) olduğu görülmektedir. Aşağıda “Yönetici Yansıtıcıdır” kategorisine ilişkin üretilen metaforların öğretmenler tarafından açıklanan mantıksal dayanaklarına ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Ayna: “Aynaya bakan insan nasıl kendini görebiliyorsa yöneticiye bakıncada yönetilen kurum ve çalışanları durumu görülür.” (İE29).

Bina Temeli: “Temel sağlamsa binada sağlam olur. Temel bozuksa binada en ufak bir sarsıntıda yıkılır.” (LK51).

3.11. Yönetici Yönlendiren/Yol Gösterendir

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenler tarafından üretilen metaforlardan geliştirilen diğer bir kategori ise “Yönetici Yönlendiren/Yol Gösterendir” kategorisidir. Bu kategoride 69 öğretmen tarafından üretilen 9 metafor bulunmaktadır ve bu kategori altında üretilen metaforlar Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12.*“Yönetici Yönlendiren/Yol Gösterendir” Kategorisi*

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Takım Kaptanı	15	4.	Çoban	8	7.	Anahtar	4
2.	Pusulula	14	5.	Kaptan	8	8.	Akıl hocası	2
3.	Başrol Oyuncusu	10	6.	Direksiyon	6	9.	Deniz Feneri	2
TOPLAM								69

Tablo 12’de “Yönetici Yönlendiren/Yol Gösterendir” kategorisini oluşturan metaforlar ve her bir metaforu geliştiren öğretmen sayısı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo 12 incelendiğinde, bu kategoride öğretmenler tarafından en fazla üretilen metaforun Takım Kaptanı (n=15) olduğu görülmektedir. Aşağıda “Yönetici Yönlendiren/Yol Gösterendir” kategorisine ilişkin üretilen metaforların öğretmenler tarafından açıklanan mantıksal dayanaklarına ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Takım Kaptanı: “Takımı yönlendirir ve takımın hedefe ulaşmasını sağlar” (OE39).

Yönetmen: “Sette oyuncuları yönetir. Oyuncuları yönlendirir” (OÖ9).

Çoban: “İstenilen yere sürüyü getirir ve götürür” (İK58).

Orkestra Şefi: “Kimin hangi enstrümanı nasıl çaldığını bilir ve seslerin birbirine uyum içinde olmasını, bir bestenin en iyi şekilde icra edilmesini ve çatlak seslerin duyulmamasını sağlar” (LK22).

Pusula: “Çalışanlara yön gösterir” (İE7).

3.12. Lider Kavramına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerine göre “Lider” kavramına ilişkin 163 adet metafor saptanmıştır. “Lider” kavramına ilişkin öğretmenler tarafından üretilen metaforlar Tablo 13’de alfabetik sırada sunulmuştur.

Tablo 13.

“Lider” Kavramına İlişkin Üretilen Metaforlar

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Ağaç	2	56.	Güneş	8	111.	Modacı	1
2.	Alarm	2	57.	Güneş	10	112.	Motor	4
3.	Anaç bir Tavuk	1	58.	Güneş	9	113.	Mühendis	1
4.	Anka Kuşu	1	59.	Güneş	4	114.	Mühür	1
5.	Anne	2	60.	Güneş	4	115.	Navigasyon	1
6.	Anne	3	61.	Güneş	3	116.	Okuyucu	2
7.	Ansiklopedi	3	62.	Halay Başı	1	117.	Okyanus	7
8.	Antrenör	5	63.	Hamura Katılan Su	4	118.	Orkestra şefi	1
9.	Araba Motoru	2	64.	Işık	4	119.	Orkestra şefi	2
10.	Arı	5	65.	Işık	2	120.	Öğretmen	4
11.	Aslan	7	66.	İç Bükey Ayna	1	121.	Öğretmen	12
12.	Atatürk	4	67.	İleri görüşlü	1	122.	Patron	1
13.	Atatürk	6	68.	İmame	4	123.	Pilot	4
14.	Atatürk	9	69.	İmza	1	124.	Pusula	2
15.	Ay	2	70.	İnsan	1	125.	Pusula	8
16.	Ayna	1	71.	İnternet	6	126.	Ruh	1
17.	Baba	1	72.	İnternetli Bilgisayar	2	127.	Rüzgar	2
18.	Baba	5	73.	İşletim Sistemi	1	128.	Saat	6
19.	Baba	4	74.	Jokey	1	129.	Sanat yönetmeni	4
20.	Bando Takımı	2	75.	Kahraman	1	130.	Sanatçı	8
21.	Başkomutan	4	76.	Kanun Koyucu	2	131.	Senarist	5
22.	Beste	1	77.	Kaptan	2	132.	Senkronizasyon Tuşu	2
23.	Bestekar	5	78.	Kaptan	3	133.	Sigorta	2
24.	Beyin	9	79.	Kask	2	134.	Silgi	4
25.	Bilge	2	80.	Kasko	2	135.	Spor Araba	2
26.	Bilgisayar	2	81.	Kaşif	1	136.	Star	4
27.	Bilgisayar Programcısı	7	82.	Keşfedilmemiş Ada	1	137.	Sürünün Önündeki Koç	1
28.	Bilim Kurgu	1	83.	Kıvılcım	1	138.	Şair	1
29.	Bir sanat eseri	2	84.	Kitap	1	139.	Şef	2
30.	Bulut	1	85.	Kitap	1	140.	Şiir Yazarı	1
31.	Bulut	1	86.	Kitap	4	141.	Takım kaptanı	4
32.	Bulut	1	87.	Kitapçı	2	142.	Teknik Direktör	4
33.	Çılgın	1	88.	Klasör	1	143.	Teknik Direktör	2
34.	Çınar	2	89.	Kolleksiyoncu	2	144.	Tohum eken	1
35.	Çınar Ağacı	1	90.	Komutan	5	145.	Toprak	1
36.	Çiftçi	5	91.	Komutan	10	146.	Tuz	5
37.	Çoban	3	92.	Konvoydaki Gelin Arabası	2	147.	Uçuk Kaçık	1
38.	Çoban Köpeği	2	93.	Korodaki Solo Şarkı	2	148.	Uçurtma	4
39.	Değnek	1	94.	Kraliçe Arı	4	149.	Uçurtma	1
40.	Delidolu	1	95.	Kurt	7	150.	Usta	9
41.	Deniz Feneri	2	96.	Kutsal Kitap	2	151.	Uzman	4
42.	Denize atılan taş	1	97.	Kutup Yıldızı	2	152.	Venus Gezegeni	1
43.	Deve	1	98.	Kutup Yıldızı	2	153.	Yapımcı	7
44.	Dinamo	2	99.	Kutup Yıldızı	3	154.	Yapıştırıcı	8
45.	Dinleyici	1	100.	Lokomotif	9	155.	Yay	2
46.	Direksiyon	5	101.	Lokomotif	2	156.	Yaydan çıkan ok	2
47.	Durmada Çalışan Makine	1	102.	Lokomotif	1	157.	Yazar	2
48.	Einstein	3	103.	Lokomotif	1	158.	Yeni Çıkan Kitap	1

Tablo 13. devamı

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
49.	Enter Tuşu	1	104.	Makine	1	159.	Yıldız	5
50.	Fener	4	105.	Master Şef	3	160.	Yol	1
51.	Fren	4	106.	Meşale	1	161.	Yönetmen	3
52.	Gemi Kaptanı	1	107.	Mıknatıs	6	162.	Yönetmen	8
53.	Google	1	108.	Mıknatıs	1	163.	Yönlendirici	2
54.	Güç Kaynağı	5	109.	Mızrak ucu	2	164.	Zaman Makinası	1
55.	Güneş	5	110.	Modacı	5	TOPLAM		493

Tablo 13 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına dayalı olarak “Lider” kavramına ilişkin 163 adet metaforun üretildiği görülmektedir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu tarafından üretilen ilk beş metafor incelendiğinde sırasıyla; Öğretmen (n=12), Güneş (n=10), Beyin (n=10), Komutan (n=10) ve Atatürk (n=9) olduğu görülmektedir.

Öğretmenler tarafından üretilen 163 adet metafor araştırmacılar tarafından 8 kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler sırasıyla;

1. Lider Birleştirici ve bütünleştiricidir.
2. Lider Değişimi yaratır, değişimi destekler.
3. Lider Doğru işleri yapar/yaptırır.
4. Lider Güven ve İlham verir.
5. Lider Öncü/Özgündür.
6. Lider Kendini ve çevresindekileri geliştirir.
7. Lider Vizyon Sahibidir.
8. Lider Yönlendirici/ Yol Göstericidir.

3.13. Lider Birleştirici ve Bütünleştiricidir

Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda üretilen metaforlar arasından oluşturulan “Lider Birleştirici ve bütünleştiricidir” kategorisinde, 58 öğretmen tarafından üretilen 15 metafor bulunmaktadır ve bu kategori altında üretilen metaforlar Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14.

“Lider Birleştirici ve Bütünleştiricidir” Kategorisi

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Lokomotif	9	6.	Hamura Katılan Su	4	11.	Ruh	1
2.	Yapıştırıcı	8	7.	İmame	4	12.	Baba	1
3.	Okyanus	7	8.	Kraliçe Arı	4	13.	Kitap	1
4.	Mıknatıs	6	9.	Sanat yönetmeni	4	14.	Klasör	1
5.	Güneş	5	10.	Senkranizasyon Tuşu	2	15.	Beste	1
TOPLAM								58

Tablo 14’de “Lider Birleştirici ve bütünleştiricidir” kategorisini oluşturan metaforlar ve her bir metaforu geliştiren öğretmen sayısı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo 14 incelendiğinde, bu kategoride öğretmenler tarafından en fazla üretilen metaforun Lokomotif (n=9), Yapıştırıcı (n=8) ve Okyanus (n=7) metaforları olduğu görülmektedir. Aşağıda “Lider Birleştirici ve bütünleştiricidir” kategorisine ilişkin üretilen metaforların öğretmenler tarafından açıklanan mantıksal dayanaklarına ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Lokomotif: “Lokomotif gibi tüm vagonları birleştirir ve aynı amaç etrafında bütünleştirir” (LK20).

Yapıştırıcı: “Herkesi bir arada tutar. Tek bir bütün olarak amaca götürür” (OE8)

Hamura Katılan Su: “O olmadan hamur olmaz un tutmaz birlik olmaz” (OÖK23).

İmame: “Her tespih tanesini bir arada tutmayı becerir. O olmazsa teşbih taneleri dökülür” (İE17).

3.14. Lider Değişimi Yaratır, Değişimi Destekler

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenler tarafından üretilen metaforlardan geliştirilen diğer bir kategori ise “Lider Değişimi yaratır, değişimi destekler” kategorisidir. Bu kategoride 53 öğretmen tarafından üretilen 16 metafor bulunmaktadır ve bu kategori altında üretilen metaforlar Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15.*“Lider Değişimi Yarattır, Değişimi Destekler” Kategorisi*

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Sanatçı	8	7.	Motor	4	13.	Enter Tuşu	1
2.	Yapımcı	7	8.	Öğretmen	4	14.	Mühür	1
3.	Modacı	5	9.	Master Şef	3	15.	İmza	1
4.	Komutan	5	10.	Kaptan	2	16.	Bulut	1
5.	Baba	5	11.	Kahraman	1			
6.	Silgi	4	12.	Şair	1			
							TOPLAM	53

Tablo 15 incelendiğinde, bu kategoride öğretmenler tarafından en fazla üretilen metaforun Sanatçı (n=8), Yapımcı (n=7) ve Modacı (n=5) metaforları olduğu görülmektedir. Aşağıda “Lider Değişimi yarattır, değişimi destekler” kategorisine ilişkin üretilen metaforların öğretmenler tarafından açıklanan mantıksal dayanaklarına ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Sanatçı: “Yeni bir akım getirir, herkes onun sayesinde bu akımı yeniliği benimser” (İK4)

Yapımcı: “Eserine varolandan daha farklı birşeyler katmak zorundadır. İlerlemesi ve tutulması buna bağlıdır” (LE22).

Silgi: “Eskiye ve olumsuz yapılarına karşıdır, daha iyinin yapılması için mücadele eder. Kötüyü silip atar” (OE14).

Mühür: “Değişimi başlatan ilk ve en keskin adımdır. Mühür olunca iş başka olur. Herkes kabul etmek ve uymak zorunda kalır. Mühür kimde ise Süleyman odur” (İK5).

3.15. Lider Doğru İşleri Yapar/Yaptırır

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin görüşlerine göre ortaya çıkan metaforlar arasından oluşturulan “Lider Doğru işleri yapar/yaptırır” kategorisinde ise 41 öğretmen tarafından üretilen 13 metafor bulunmaktadır. “Lider Doğru işleri yapar/yaptırır” kategorisi ve metaforlar Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16.*“Lider Doğru İşleri Yapar/Yaptırır” Kategorisi*

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Usta	9	6.	Yönetmen	3	11.	Alarm	2
2.	Saat	6	7.	Anne	2	12.	Miknatis	1
3.	Tuz	5	8.	Yaydan çıkan ok	2	13.	Patron	1
4.	Pilot	4	9.	Bilge	2			
5.	Uçurtma	4	10.	Pusula	2			
							TOPLAM	41

Tablo 16 incelendiğinde, “Lider Doğru işleri yapar/yaptırır” kategorisinde öğretmenler tarafından en fazla üretilen metaforun Usta (n=9), Saat (n=6) ve Tuz (n=5) metaforları olduğu görülmektedir. Aşağıda “Lider Doğru işleri yapar/yaptırır” kategorisine ilişkin üretilen metaforların öğretmenler tarafından açıklanan mantıksal dayanaklarına ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Usta: “Getirtir götürür. Doğruyu gösterir ve yaptırır. Bilgi, beceri ve tecrübesi onu hep bir basamak üste tutar” (LK19).

Saat: “Doğru zamanı ve saati gösterir” (İE35).

Tuz: “Herşeye tat verir, yerinde miktarında yemeğe lezzet verir” (OE11).

Pilot: “Pilot uçaktan sorumludur. Gideceği yere giderken hava şartları, yol durumu ve yolcu durumunu düşünmek durumundadır. Yaptığı yanlış büyük facialara yol açar” (OÖK6).

3.16. Lider Güven ve İlham Verir

Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda üretilen metaforlar arasından oluşturulan “Lider Güven ve İlham verir” kategorisinde, 55 öğretmen tarafından üretilen 17 metafor bulunmaktadır ve bu kategori altında üretilen metaforlar Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17.*“Lider Güven ve İlham Verir” Kategorisi*

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Komutan	10	7.	Kaptan	3	13.	İç Bükey Ayna	1
2.	Güneş	8	8.	Kask	2	14.	İnsan	1
3.	Aslan	7	9.	Kutsal Kitap	2	15.	Bulut	1
4.	Atatürk	4	10.	Çınar	2	16.	Toprak	1
5.	Baba	4	11.	Kasko	2	17.	Tohum eken	1
6.	Fren	4	12.	Sigorta	2		TOPLAM	55

Tablo 17’de “Lider Güven ve İlham verir” kategorisini oluşturan metaforlar ve her bir metaforu geliştiren öğretmen sayısı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo 17 incelendiğinde, bu kategoride öğretmenler tarafından en fazla üretilen metaforun Komutan (n=10), Güneş (n=8) ve Aslan (n=7) metaforları olduğu görülmektedir. Aşağıda “Lider Güven ve İlham verir” kategorisine ilişkin üretilen metaforların öğretmenler tarafından açıklanan mantıksal dayanaklarına ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Komutan: “Askerlerine yol açar ve omuz omuza amaca birlikte gider” (OÖK3).

Güneş: “Tıpkı güneş gibi güne mutlu ve olumlu başlamanızı sağlar. Kaybolduğunda onsuz hem umutsuz hem de karamsar oluruz. Lider bir kişiye değil tüm insanlara yaşama enerjisi, umut, cesaret, aydınlık ve sıcaklık veren bir kaynaktır” (İK18).

Atatürk: “Her yönüyle insanlara örnek olmalı, sevilmeli ve saygı duyulmalıdır” (OK5).

Baba: “Zor seçimler yapar, ailede direktir” (LK49).

3.17. Lider Öncü/Özgündür

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenler tarafından üretilen metaforlardan geliştirilen diğer bir kategori ise “Lider Öncü/Özgündür” kategorisidir. Bu kategoride 38 öğretmen tarafından üretilen 17 metafor bulunmaktadır ve bu kategori altında üretilen metaforlar Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18.*“Lider Öncü/Özgündür” Kategorisi*

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Güneş	10	7.	Yazar	2	13.	Delidolu	1
2.	Atatürk	6	8.	Kutup Yıldızı	2	14.	Modacı	1
3.	Einstein	3	9.	Çılgın	1	15.	Keşfedilmemiş Ada	1
4.	Konvoydaki Gelin Arabası	2	10.	Kıvılcım	1	16.	Uçuk Kaçık	1
5.	Mızrak ucu	2	11.	Mühendis	1	17.	Gemi Kaptanı	1
6.	Rüzgar	2	12.	Kaşif	1		TOPLAM	38

“Lider Öncü/Özgündür” kategorisinde yer alan ve öğretmenler tarafından en fazla üretilen metaforun Güneş (n=10), Atatürk (n=6) ve Einstein (n=3) metaforları olduğu görülmektedir. Aşağıda “Lider Öncü/Özgündür” kategorisine ilişkin üretilen metaforların öğretmenler tarafından açıklanan mantıksal dayanaklarına ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Güneş: “Etrafındakiler için tektir, önderdir, örnektir” (LK1).

Atatürk: “Liderlik doğuştandır. Hiçbir zorlama olmadan milyonları arkasından sürükler” (İE23).

Yazar: “Ne istiyorsa onu yazar. İsterse bir dünya klasiği ortaya çıkarır” (İK50).

3.18. Lider Kendini ve Çevresindekileri Geliştirir

Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda üretilen metaforlar arasından oluşturulan “Lider Kendini ve çevresindekileri geliştirir” kategorisinde, 61 öğretmen tarafından üretilen 18 metafor bulunmaktadır ve bu kategori altında üretilen metaforlar Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19.*“Lider Kendini ve Çevresindekileri Geliştirir” Kategorisi*

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Öğretmen	12	7.	Çoban	3	13.	Yeni Çıkan Kitap	1
2.	Güneş	9	8.	Ansiklopedi	3	14.	Makine	1
3.	İnternet	6	9.	Ağaç	2	15.	Dinleyici	1
4.	Arı	5	10.	Araba Motoru	2	16.	Bilim Kurgu	1
5.	Çiğci	5	11.	Ay	2	17.	İşletim Sistemi	1
6.	Uzman	4	12.	Okuyucu	2	18.	Google	1
TOPLAM								61

Tablo 19’da “Lider Kendini ve çevresindekileri geliştirir” kategorisini oluşturan metaforlar ve her bir metaforu geliştiren öğretmen sayısı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo 19 incelendiğinde, bu kategoride öğretmenler tarafından en fazla üretilen metaforun Öğretmen (n=12), Güneş (n=9) ve İnternet (n=6) metaforları olduğu görülmektedir. Aşağıda “Lider Kendini ve çevresindekileri geliştirir” kategorisine ilişkin üretilen metaforların öğretmenler tarafından açıklanan mantıksal dayanaklarına ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Öğretmen: “Hem öğrencilerini, hem kendisini hem de insanlığı geliştirmek için çabalar” (İE55).

Güneş: “Bütün yeryüzünü aydınlatır, karanlıkları aydınlığa çevirir” (OK50).

İnternet: “Aradığın her türlü bilgiyi onda bulursun. Gelişime yardımcı olur. Kısaca geliştirir” (LE45).

3.19. Lider Vizyon Sahibidir

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin görüşlerine göre ortaya çıkan metaforlar arasından oluşturulan “Lider Vizyon Sahibidir” kategorisinde ise 88 öğretmen tarafından üretilen 32 metafor bulunmaktadır. “Lider Vizyon Sahibidir” kategorisi ve metaforlar Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20.*“Lider Vizyon Sahibidir” Kategorisi*

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Atatürk	9	12.	Spor Araba	2	23.	Denize atılan taş	1
2.	Yönetmen	8	13.	Bir sanat eseri	2	24.	Çınar Ağacı	1
3.	Bilgisayar Programcısı	7	14.	Kolleksiyoncu	2	25.	Durmadan Çalışan Makine	1
4.	Antrenör	5	15.	Korodaki Solo Şarkı	2	26.	İleri görüşlü	1
5.	Bestekar	5	16.	Kutup Yıldızı	2	27.	Jokey	1
6.	Senarist	5	17.	Lokomotif	2	28.	Kitap	1
7.	Teknik Direktör	4	18.	Teknik Direktör	2	29.	Orkestra şefi	1
8.	Başkomutan	4	19.	Bilgisayar	2	30.	Şiir Yazarı	1
9.	Güneş	4	20.	Bulut	1	31.	Yol	1
10.	Işık	4	21.	Venus Gezegeni	1	32.	Zaman Makinası	1
11.	Star	4	22.	Değnek	1	TOPLAM		88

Tablo 20 incelendiğinde, “Lider Vizyon Sahibidir” kategorisinde öğretmenler tarafından en fazla üretilen metaforun Atatürk (n=9), Yönetmen (n=8) ve Bilgisayar Programcısı (n=7) metaforları olduğu görülmektedir. Aşağıda “Lider Vizyon Sahibidir” kategorisine ilişkin üretilen metaforların öğretmenler tarafından açıklanan mantıksal dayanaklarına ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Atatürk: “Önde yürüyen değil yol gösteren olmalıdır. Kim olduğunu bilmeli ve kendine güvenmelidir. Hedeflerini bilmeli başarıyı paylaşabilmelidir. Oldu mu vatan öldü mü efsane olmalıdır” (OÖK13).

Yönetmen: “İyi bir film iyi bir yönetmenle ortaya çıkar. Oyuncular, senaryo ve herşey onun kontrolindedir. Onun fikirleri, düşünceleri, geleceğe bakış açısı ve görüşlerinde şekillenir” (OK39).

Bilgisayar Programcısı: “Zekasını ve başarısını yaptığı programlarla ispatlar. Program onun aynasıdır. Yaptığı programda kendini gösterir” (LK59).

3.20. Lider Yönlendirici/ Yol Göstericidir

Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda üretilen metaforlar arasından oluşturulan “Lider Yönlendirici/ Yol Göstericidir” kategorisinde, 99 öğretmen tarafından üretilen 36 metafor bulunmaktadır ve bu kategori altında üretilen metaforlar Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21.*“Lider Yönlendirici/ Yol Göstericidir” Kategorisi*

M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f	M. No	Metafor Adı	f
1.	Beyin	9	13.	Anne	3	25.	Kitapçı	2
2.	Pusula	8	14.	Orkestra şefi	2	26.	Anaç bir Tavuk	1
3.	Kurt	7	15.	Şef	2	27.	Lokomotif	1
4.	Güç Kaynağı	5	16.	Bando Takımı	2	28.	Halay Başı	1
5.	Direksiyon	5	17.	Çoban Köpeği	2	29.	Ayna	1
6.	Yıldız	5	18.	Deniz Feneri	2	30.	Deve	1
7.	Takım kaptanı	4	19.	Dinamo	2	31.	Uçurtma	1
8.	Kitap	4	20.	Işık	2	32.	Anka Kuşu	1
9.	Fener	4	21.	Yay	2	33.	Sürünün Önündeki Koç	1
10.	Güneş	4	22.	İnternetli Bilgisayar	2	34.	Lokomotif	1
11.	Güneş	3	23.	Kanun Koyucu	2	35.	Meşale	1
12.	Kutup Yıldızı	3	24.	Yönlendirici	2	36.	Navigasyon	1
TOPLAM								99

Tablo 21’de “Lider Yönlendirici/ Yol Göstericidir” kategorisini oluşturan metaforlar ve her bir metaforu geliştiren öğretmen sayısı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo 21 incelendiğinde, bu kategoride öğretmenler tarafından en fazla üretilen metaforun Beyin (n=9), Pusula (n=8) ve Kurt (n=7) metaforları olduğu görülmektedir. Aşağıda “Lider Yönlendirici/ Yol Göstericidir” kategorisine ilişkin üretilen metaforların öğretmenler tarafından açıklanan mantıksal dayanaklarına ilişkin örneklerle yer verilmiştir.

Beyin: “Düşünür ve düşündüklerine göre karar verir. Düşündükleri doğrultusunda tüm vücudu yönlendirir” (LK82).

Pusula: “Her yerde her zaman gideceğin yeri doğru gösterir ve seni yönlendirir” (OÖK19).

Kurt: “Sistem içindeki hiyerarşide liderlik ettiği kurumu en ideal seviyeye ulaştırır” (LE11).

Navigasyon: “İnsanlara yol göstericidir. Hedeflerine ulaşmada en doğru ve en kısa yolu gösterir” (OK19).

4.TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırmada öğretmenlerin yönetici ve lider kavramı hakkında ürettikleri metaforlar ve bu metaforların oluşturduğu kategoriler belirlenmiştir. Öğretmenler yönetici kavramını 108 metaforla ifade ederken en çok takım kaptanı, pusula, orkestra şefi, gemi kaptanı ve komutan metaforlarını kullanmışlardır. Öğretmenler tarafından üretilen metafor sayısının oldukça fazla olması yönetici kavramının tek bir tanımının olmamasından ve her yöneticinin farklı özelliklere sahip olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin yönetici kavramı hakkında ifade ettikleri metaforlar; adaletli, birleştirici, işi doğru yapan /yaptıran, kontrol eden, koruyucu, üst yönetime ve kurallara bağlı, otoriterdir, var olanı koruyan, yansıtıcı ve yönlendiren/yol gösteren temaları altında toplanmıştır.

4.1. Yönetici Adaletlidir

Yöneticiyi adaletli olarak ifade eden öğretmenler bu metaforu en çok terazi ve hakim metaforlarıyla ifade etmişlerdir. Çalışanların örgütsel bağlılık, doyum düzeyleri ile örgüt performansı üzerinde etkili olan örgütsel adalet, eğitimde de oldukça önem taşımaktadır (Ertürk ve Aydın, 2015). Örgütsel adaletin sağlanmasında yöneticinin önemli bir sorumluluğunun olduğu göz önüne alındığında yöneticinin adil ve tarafsız olması oldukça önemlidir. Çünkü çalışanlar, örgüt uygulamaları, kendilerine gösterilen davranışlar, verilen görev ve ödüller konusunda adaletli olup olunmadığı ile ilgili yargıya varırlar ve bu yargı sonucunda örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı tutum geliştirmektedirler (Karriker & Margaret, 2009). Dolayısıyla öğretmenlerin olumlu adalet algısı, olumlu davranışlar sergilemelerini kendilerini okulun değerli ve önemli bir çalışanı olarak hissetmelerini ve içsel motivasyonlarının da artmasını sağlayacaktır (Ertürk ve Aydın, 2015). Zira okulda adaletin olmadığını düşünen öğretmenler olumsuz davranışlar sergileyebilir. Ayrıca Hz. Muhammed’in ikinci halifesi olan Hz. Ömer, İslam dininde adalet ile özdeşleşmiş bir şahsiyet olması nedeniyle öğretmenlerin yöneticiyi adaletli olması bakımından Hz. Ömer’e benzetmeleri doğal karşılanabilir.

4.2. Yönetici Birleştiricidir

Yönetici birleştiricidir kategorisinde öğretmenler yöneticiyi birleştiricilik özelliği bakımından orkestra şefi, otobüs şoförü ve düzenleyici metaforlarıyla ifade etmişlerdir. Gökkuşluğu ve ebeveyn öğretmenlerin yöneticiyi ifade ettikleri göze çarpan önemli metaforlardan bazılarıdır. Gökkuşluğunun farklı renkleri birleştirerek bir bütün ifade etmesi gibi okul yöneticisi de çalışanları bir amaç etrafında birleştirebilmelidir. Ebeveynler de aile bireylerini bir arada tutarak onların yaşamlarını devam ettirmeye çalışırlar. Nitekim takım çalışmalarının oldukça fazla olduğu

okullarda yöneticinin birleştiricilik özelliği oldukça önem taşımaktadır. Çünkü okul yöneticileri takım üyeleri arasındaki iletişimi, eşgüdümü, motivasyonu ve etkileşimi organize etmektedir (Elma, 2002). Bu nedenle okul yöneticilerinin okulu etkili hale getirip öğretmenleri bir arada tutarak eğitim-öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmesi önemli bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır.

4.3. Yönetici İşi Doğru Yapan/Yaptırandır

Öğretmenler yöneticiyi doğru iş yapma/yaptırma özelliği bakımından en çok gemi kaptanı, işletim sistemi ve lokomotif metaforlarıyla ifade etmişlerdir. 21. yüzyılda artık her ne kadar işin doğru yapılması veya yaptırılması önemli olsa da bu paradigma klasik kuramın bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle yöneticiler işi doğru yapmalarını ve yaptırma/yaptırma yanısıra, doğru işleri yapan veya yaptıran lider yönetici davranışlarını da göstermelidir. Sadece işi doğru yapmaya odaklanan bir yöneticiden yaratıcı ve yenilikçi olması beklenemez. Çünkü belli işleri yapamaya odaklanmış bir yönetici başkasına bağımlı hale gelip liderlik özelliği gösteremeyebilir. Ancak okullarda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenmiş doğru yapılması gereken işler vardır. Bunların doğru yapılması doğal olarak her yöneticinin görev ve sorumluluğudur. Bu anlamda yönetici bir gemi kaptanı ve lokomotif görevi görmektedir.

4.4. Yönetici Kontrol Eder

Öğretmenler yöneticiyi kontrol mekanizması olarak görmeleri bakımından en çok ifade ettikleri metaforlar komutan, beyin ve gözdür. Örgütlerin etkililiği için gerekli olan denetim sürecinin olmaması, örgütlerde yalnızlık, düzensizlik, kapalı olma ve durağanlığa sebep olabilmekte, bunun sonucunda örgüt güç yitirebilmektedir (Kimbrough ve Burkett, 1990). Örgütlerde etkinliklerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarına göre geliştirilmesi için önemli olan denetim, eğitim-öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesi için de gereklidir. Zira denetimin işlevi, kontrolden çok geliştirme olmalıdır (Sullivan ve Glanz, 2005; Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2005). Bu nedenle denetimin eğitim-öğretim faaliyetlerinin amaçlarına ulaşip ulaşmadığının kontrol edilmesi ve öğretmenlerin ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından gerekli ve önemli olduğu söylenebilir. Ancak kontrol sürekli öğretmenin eksiklerini açığa çıkarmak veya onu baskı altında tutmak amacıyla kullanılırsa amacından uzaklaşarak öğretmene dolayısıyla okula zarar verebilir. Yönetici otoriter davranışlar sergilemeden demokratik bir şekilde kontrol görevini yerine getirebilirse öğretmenlerin daha verimli olmalarını ve performanslarını artırmalarını sağlayabilir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin performansını geliştirmesi gerekmektedir (Hoy ve Forsyth, 1986). Bu da geliştirme ve yetiştirme odaklı kontrol mekanizması ile mümkün olabilecektir.

4.5. Yönetici Koruyucudur

Öğretmenlerin yöneticiyi koruyuculuk özelliği bakımından en çok ifade ettikleri metaforlar çatı, aile reisi ve aslandır. İnsanlar yaşamlarını devam ettirebilmek için barınak kurup o çatı altında yaşarlar. Öğretmenler de yöneticilerinden koruma beklentisi içinde olmalarından yönetici kavramını bu metaforlarla ifade etmiş olabilirler. Çünkü öğretmenler okullarda velilerle veya okulun dış paydaşlarıyla da iletişim kurmak zorunda oldukları için zaman zaman bir takım sorunlar yaşayabilmektedirler. Okul yöneticisinin yasalar çerçevesinde öğretmenleri koruması onların okula bağlılıklarının artmasında ve yöneticiye olan güvenlerinin artmasında önemli olduğu düşünülmektedir. Yalçın ve Erginer (2012), Aydoğdu (2008) ve Dönmez (2008) okul müdürü ile ilgili çalışmalarında okul müdürü ile ilgili ifade edilen metaforları koruyuculuk/güven vericilik kategorisi altında toplamışlardır.

4.6. Yönetici Üst yönetime ve Kurallara Bağlıdır

Öğretmenlerin yöneticiyi üst yönetime ve kurallara bağlı olması açısından ifade ettikleri metaforlar projeksiyon, yönetmen, işçi, pilot ve kanundur. Kukla, robot, bürokrasi, gazlı lamba öğretmenlerin yöneticiyi ifade ettikleri ilginç metaforlardan bazılarıdır. Hiyerarşik yapı, işe ve okula adanmışlığı yok etmekte, çalışan okul ilişkisini ekonomik bir çerçeveye sokmaktadır (Deal ve Peterson, 1994; Akt: Beytekin, 2004). Yönetici başkalarının vasıtasıyla çalışan ve örgüt yapısını kullanarak başkalarını sevk ve idare etmektedir (İlgar, 2005). Yöneticinin üst yöneticilere veya kurallara aşırı bağlılığı onun yaratıcılığını ve geleceği görmesini, kendi başına karar verme ve sorun çözme becerisini engelleyebilir. Öğretmenlerin yöneticiyi gaz lambasına benzetmeleri de bu nedenle olabilir. Çünkü gazla bağlı olarak yanıp sönen gaz lambasında hiçbir anlam ifade edemeyecektir. Kukla da başkasının kontrolünde hareket eden bir varlık olarak kendi başına anlamı yoktur. Yönetici de üst yönetime ve kurallara bağlı olmasının yanında bu durumu aşırıya kaçırılmadan bağımsız hareket edebilmelidir. Çünkü bu davranış onun yaratıcılığını ve öğretmenlere kendini kabul ettirip onları etkilemesini kolaylaştıracaktır.

4.7. Yönetici Otoriterdir

Öğretmenler yöneticiyi otoriter olma bakımından en çok diktatör ve umut/umutsuzluk metaforlarıyla ifade etmişlerdir. Otoriter yöneticilerin katı davranışları, emir komuta zincirine uymada aşırıya kaçma eğilimleri, yakından denetimi ile çalışanlara rahatsızlık vermeleri verimli yüksek amaçların gerçekleştirilmesini

engellemektedir (Can, 2011). Otoriter yöneticiler çalışanların önceden kendisini belirlediği kural ve amaçlara uygun davranmalarını bekleyerek tam kontrol sağlamak isterler (Ogunola, Kalejaiye, ve Abrifor, 2013). Çalışanlar ve yönetici arasındaki etkileşimin düşük olduğu otoriter yönetici tarzında çalışanların karara katılımlarına önem verilmemekte ve özerklikleri engellenmektedir (Ronald, 2004; Akt: Kanten ve Ülker, 2014). Nartgün ve Ertürk (2018) çalışmalarında öğretmenlerin bazılarının okul müdürlerinin otoriterliklerini hissettiklerini ve düşük düzeyde otoriter yönetim tarzını benimseyen okul müdürlerinin daha demokratik ve katılımcı bir yönetim tarzı benimseyerek örgütsel iklimin gelişmesini sağlayabileceklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle okul yöneticileri etkili ve verimli bir yönetim sergileyerek öğretmenlerin ve okulun performansını artırmak istiyorlarsa öğretmenlerle etkili iletişim kurarak onları dinlemeli, karar alırken ortak karar almaya özen göstermeli, öğretmenlerin kendilerine bağımlı olmalarını azaltarak özerk olmalarına destek olmalı ve demokratik davranışlar sergilemelidir. Öğretmenlerin yöneticiyi Fatih Terim ve yağ metaforları ile ifade etmeleri dikkat çekici bir noktadır. Yağ üste çıkar otoriter yönetici de her olayda haklı olduğunu düşünerek üste çıkmaya çalışır. Yöneticilerin öğretmenleri dinleyerek anlaması önem taşımaktadır.

4.8. Yönetici Var Olanı Koruyandır

Öğretmenler yöneticiyi var olanı koruyan özelliği açısından ön tekerlek, güneş, komutan ve yıldız metaforlarıyla ifade etmişlerdir. Yönetici, kopyalama ve var olan durumu sürdürme üzerine yoğunlaşırken, lider ufuk çizgisine bakar, yaratıcı ve çeviktir (Peker, 2004). Yönetici örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürünü kullanan kişidir (Aydın, 2005). Yönetici var olanı koruma eğiliminde olduğu zaman örgütü ileriye taşımada zorlanabilir. Çünkü rekabetin hızlandığı 21. yüzyılda örgütlerin değişim ve gelişim odaklı olmaları oldukça önemli görülmektedir. Statükoyu koruyan ve değişimi desteklemeyen bir yöneticinin örgütü bu rekabette başarısız olabilir veya toplumun ve çalışanların beklentilerine cevap veremez hale gelebilir. Okul yöneticileri de var olanı korumanın yanı sıra gelişim ve değişimi önemsemeli ve okulunu ve öğretmenlerin gelişimine katkı sunacak faaliyetleri ve girişimleri desteklemelidir.

4.9. Yönetici Yansıtıcıdır

Öğretmenlerin yönetici kavramını yansıtıcılık özelliği bakımından en çok ayna metaforuyla ifade etmişlerdir. Yöneticinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeterlikler okuluna da yansır. Motivasyonu yüksek, yenilikçi, risk alabilen, güvenilir, dürüst, etik vb. özelliklere sahip bir okul yöneticisine sahip olan okullarda çalışan öğretmenler de yöneticilerini rol alarak kendilerini geliştirerek daha verimli olabilirler. Yöneticini yansıtıcılık özelliği bilgi aktarımının yanı sıra davranışlarıyla da rol model olması şeklinde karşımıza çıkabilmektedir. Okul müdürlerinin lider yönetici olarak okullarını başarıya ulaştırması etkili olmalarıyla mümkün olabilmektedir. Okul yöneticilerinin öğrencilere, öğretmenlere ve velilere rol model olması okulların etkili olmasında ve başarıya ulaşmasında büyük önem taşımaktadır (Ertürk, 2019a).

4.10. Yönetici Yönlendiren/Yol Gösterendir

Yönlendiren/yol gösteren özelliği açısından öğretmenlerin yöneticiyi benzettikleri metaforlardan bazıları takım kaptanı, pusula ve direksiyondur. Yöneticinin yönlendirme ve yol gösterme davranışlarını sergilemesi onun lider yönetici olmasına katkı sunabilir. Okul yöneticisinin liderliği okul başarısının, okulun diğer boyut ya da özelliklerinin belirleyicisi olması bakımından önem taşımaktadır. (Turan ve Bektaş, 2014).

Öğretmenlerin 163 metaforla ifade ettikleri lider kavramıyla ilgili en fazla öğretmen, güneş, beyin, komutan ve Atatürk metaforları tekrar edilmiştir. Konvoydaki gelin arabası ve sürünün ötündeki koç dikkat çekici metaforlardır.

Lider kavramına yönelik öğretmenler tarafından ifade edilen metaforlar birleştirici ve bütünleştirici, değişim yaratma, değişimi destekleme, doğru işler yapma/yaptırma, güven ve ilham verme, öncü/özgün, kendini ve çevresindekileri geliştirme, vizyon sahibi, yönlendirici/yol gösterici temaları altında toplanmıştır. Öğretmenlerin lider kavramına yönelik ürettikleri 163 metaforun tamamı olumlu metaforlardır.

4.11. Lider Birleştirici ve Bütünleştiricidir

Liderin öğretmenler tarafından birleştirici ve bütünleştirici özelliği bakımından en çok benzetildiği metaforlar lokomotif, yapıştırıcı, okyanus ve mknatıstır. Okullarda farklı kişilik, yetenek hatta kültüre sahip öğretmenler bulunabilmektedir. Bu öğretmenlerin bir arada tutularak takım haline dönüştürülmesi oldukça önemlidir. Nitekim okullar takım çalışmalarına en çok ihtiyaç duyulan örgütlerden biridir. Farklı özelliklere sahip öğretmenleri bir amaç etrafında toplayarak hareket ettirmek liderin temel görevlerinden birisidir. Nitekim liderin amacı çalışanları etkileyip yönlendirmek, onları belli bir amaç etrafında toplanmasını ve harekete geçmelerine sağlamaktır. Karmaşık ve dinamik bir yapıda olan okullarda öğretmenlerin koordinasyon ve uyumunun oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle okul yöneticileri lider olarak öğretmenlerin takım olması için onların bilişsel, motivasyonel, duygusal ve koordinasyon süreçlerine odaklanıp onları takım haline getirerek performanslarını

artırabilirler (Zaccaro, Rittman ve Marks, 2001). Değişim ve yenilik uygulamalarının yapılması etkili takım çalışması gerektirmektedir. Okulların etkili ve verimli kılınması takım ruhu ile yapılan çalışmaların etkili bir şekilde yapılmasına bağlıdır (Ertürk ve Argon, 2019). Bu nedenle liderin birleştirici ve bütünleştirici *olması oldukça önem taşımaktadır*.

4.12. Lider Değişimi Yaratır, Değişimi Destekler

Lider Değişimi yaratır, değişimi destekler kategorisinde öğretmenler tarafından en fazla sanatçı, yapımcı ve modacı metaforları üretilmiştir. Öğretmenlerin lider kavramına yönelik ürettikleri metaforların olumlu olması lidere bakış açılarının bilinmesi açısından oldukça önemlidir. Nasıl ki sanatçı yeni bir ürün ortaya çıkarır, yapımcı yeni bir eser ortaya koyar, modacı yeni bir kıyafet tasarlar ise lider de örgütün geliştirmek için yaratıcı olmalı yeni bir şeyler üretebilmeli ve değişimi desteklemelidir. Lider yaratıcı ve yenilikçi olmalıdır (Barutçugil, 2006). Yaratıcılık ve yenilikçi olma özelliği olan liderler değişimi yaratır ve destekler. Nitekim 21. yüzyılın getirdiği değişime ve yeniliklere uyum sağlamak ve okulunda çağın gerektirdiği yenilik ve değişimleri gerçekleştirmek için liderin değişime ve yaratıcılığa önem vermesi oldukça önemlidir. Örgütleri mevcut durumlarından geleceğe taşıma süreci ve bu süreçte ortaya çıkan problemleri çözmek olan değişimin yönetimle ilgisi olduğu kadar liderlikle de yakından bir ilişkisi vardır (Sabuncuoğlu, 2008). Çünkü liderler değişim ajanı olarak örgütlerini dönüştürebilirler (Hoy ve Miskel, 2012). Değişimi benimsemeyen ve desteklemeyen yöneticilerin lider yönetici olarak okullarını geliştirmesi ve etkili hale getirmesinin zor olacağı düşünülmektedir.

4.13. Lider Doğru işleri yapar/yaptırır

Öğretmenler lideri doğru işleri yapma ve yaptırma özelliği bakımından en fazla usta ve saat metaforlarıyla ifade etmişlerdir. Bir işte usta olan bir bireye güvenebiliriz. Ancak bilgisini uygulamaya aktaramayan ve doğru iş yapmayan bireylere güvenmek mümkün değildir. Bir liderin de doğru olanı bilmesi yeterli değildir. Lider aynı zamanda, doğru olanı yapmayı da başarmalıdır. Lider muhakeme gücü ve kavrama becerisi ve yeteneği sayesinde doğru kararlar alarak başarılı olabilir. Neyin doğru olduğunu bilen ve bunu gerçekleştiren liderler etkili olmaktadır (Pfeffer, 1999).

4.14. Lider Güven ve İlham verir

Öğretmenler lideri güven ve ilham verme özelliği açısından komutan, güneş ve aslan metaforlarıyla ifade etmişlerdir. Atatürk, kasko ve sigorta ilginç metaforlar. Güven duygusu içinde çalışan öğretmenler işbirliği ve yardımlaşmayı önemseyecek daha çok sorumluluk almak isteyerek olumlu davranışlar göstereceklerdir. Bu durum da okulun etkili hale gelmesini ve okul kültür ve iklimini sağlıklı ve olumlu hale getirecektir. Güven bir yandan risk almayı teşvik ederken grupların etkili olmasını da sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2015). Liderliğin temelini güven verme oluşturmaktadır (Maxwell, 2010). Ertürk (2019b) de çalışmasında öğretmenlerin okul müdürlerine yüksek düzeyde güvendikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle okul yöneticileri lider yönetici olarak kendilerine olan güveni fırsata dönüştürüp öğretmenleri etkileyerek, onlara ilham vererek ve onları harekete geçirerek okulun başarısını ve verimliliğini artırabilir.

4.15. Lider Öncü/Özgündür

Lideri öncü/özgün olması özelliği bakımından öğretmenler en fazla güneş, Atatürk ve Einstein metaforlarını üretmişlerdir. Konvoydaki gelin arabası, rüzgar, kutup yıldızı ve kaşif metaforları da öğretmenlerin lider hakkında ürettikleri çarpıcı metaforlardır. Lider kendine özgü olmalı başkalarını taklit ederek okulunu yönetmeye çalışan bir okul yöneticisinin öğretmenlere öncülük etmesi, okulunda yenilikçi ve girişimci olması zor olabilir. Çünkü başkasını taklit etmek bir başkasına bağımlı hareket olmak olarak düşünülebilir. Başkasının fikirlerine, davranışlarına ve faaliyetlerine göre okulun yönetilmesi okulun ve öğretmenlerin yaratıcılığını da engelleyebilir.

4.16. Lider Kendini ve Çevresindekileri Geliştirir

Öğretmenler lideri kendini ve çevresindekileri geliştirmesi özelliği bakımından en fazla öğretmen, güneş ve internet metaforlarıyla ifade etmişlerdir. Çiftçi, uzman ve Google metaforları öğretmenlerin ürettiği ilginç sayılabilecek metaforlardır. Liderin danışman olarak çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamaları ve onların mesleki gelişimlerine önem vermelerinin önemli olduğu söylenebilir. Okul yöneticisinin lider yönetici olarak öğretmenleri etkilemesi ve yönlendirmesi öncelikle kendini geliştirmiş olmasına bağlıdır. Yeterli olan ve belli bir uzmanlığa ulaşmış lider yöneticiler öğretmenleri kolaylıkla etkileyerek yönlendirebilecektir. Ayrıca sahip olduğu bilgi, beceri ve yeterlikleri le öğretmenlerin mesleki gelişimine de katkı sunacaktır. Öğretmenlerin lideri ifade ettikleri öğretmen, güneş ve internet metaforları oldukça önemli görülmekte ve lidere karşı olumlu bir açıyı yansıtmaktadır. Çünkü güneş ısı ve ışığı sayesinde bütün canlıların gelişimine katkı sunarken, internet de bireylerin gelişiminde önemli bir yer tutmaktadır.

4.17. Lider Vizyon Sahibidir

Öğretmenler lideri vizyon sahibi olması bakımından en fazla Atatürk, yönetmen ve bilgisayar programcısı metaforlarıyla ifade etmişlerdir. Denize atılan taş, kitap, şiir yazarı, bulut, teknik direktör. Temelini uzun vadeli düşünme ve toplumsal değişmelerin dışında kalmama oluşturan vizyon, gelecekte olmasını istediğimiz eylerin bugünden düşlerini kurmaktır (Özdemir, 2000): Vizyon arzulan geleceğin resmi (Senge, 1996), gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, bugün için düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır (Heintel, 1995). Okul yöneticileri açısından önemli olan vizyon, liderlik davranışının kaynağı ve oluşumuna etkide bulunan temel dinamiklerden biridir (Starratt, 1995). Liderin vizyonerlik özelliği geleceğe yeni bir paradigma ile bakmasını sağlarken, bu paradigmanın üstün bir yetenekle analiz ve sentez edilmesine de katkı sunar (Bennis, 1996). Vizyoner lider, geleceği gerçek anlamda görebilmekte ve çalışanlarıyla birlikte hareket ederek gelecekte ulaşmak istediği konuma ulaşabilmektedir (Doğan, 2007). Ancak liderin bunu başarabilmesi örgüt üyelerini ve izleyicilerini etkileyerek harekete geçirmesine, geleceğe dönük bir şekilde somut ve ulaşılabilir amaçları belirleyebilme yeteneğine sahip olmasına bağlıdır (Erdoğan, 2002).

4.18. Lider Yönlendirici/Yol Göstericidir

Öğretmenler lideri yönlendirici/yol gösterici olması bakımından en fazla beyin, pusula ve kurt metaforlarıyla ifade etmişlerdir. Halay başı, anaç bir tavuk, navigasyon göze çarpan diğer metaforlardır. Lider orkestra şefi gibi çalışanların güdülerini, yeteneklerini ve kişiliklerini belirleyerek yönetir (Aydemir,1997). Lider, çalışanlara rehberlik ederek ve onları yönlendirerek, koordinasyonu ve düzeni sağlayarak rolünü yerine getirebilir (Bernardin & Russell,1998). Lider görevleri hakkında çalışanlara bilgi vererek onlardan ne beklediğini, işi nasıl yapacaklarını ve ne zaman sonlandıracaklarını talimatlarla bildirir. Lideri yönlendiricilik rolüyle çalışanların performansına yönelik açık ve net standartlar vererek kuralları ve yönergeleri onların anlayabileceği şekilde düzenler (Turan ve Bektaş, 2014).

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Okul yöneticileri,

- Öğretmenlerin ürettiği metaforları göz önüne alarak onların beklentilerine göre davranmalıdır.
- Adaletli, birleştirici, olmalıdır.
- Değişimi ve gelişimi sağlayacak vizyona sahip liderler olmalıdır.
- Otoriter yönetim tarzı yerine demokratik davranışlar sergileyerek katılımcı bir yönetim tarzı benimsemeli ve öğretmenleri desteklemelidir.
- Geliştirme ve yetiştirme amaçlı kontrol ve denetimi benimsemelidir.
- Kendilerini geliştirmelerinin yanı sıra bilgi ve becerileriyle öğretmenlerin gelişimini de sağlamalıdır.
- Değişime ve yeniliğe odaklanarak yaratıcı olmalıdırlar.
- Lider olarak birleştirici ve bütünleştirici olmalı ve okulda ve çalışanlar arasında sinerji oluşturmalıdır.
- 21. yüzyılın gerektirdiği değişim ve gelişimi okul politikalarına yansıtmalıdır.
- Güven verici davranışlar sergilemeli ve öğretmenlere ilham vermelidirler.
- Öğretmenlere ve okulun diğer çalışanlarını yönlendirmeli, onlara yol göstererek rehberlik etmelidir.

KAYNAKÇA

- Arıkan, S. (2001). *Liderlik, yönetim ve organizasyon*, (Ed. Salih Güney). Ankara: Nobel Yayınları.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 1-30.
- Aydemir, Ş. S. (1997). *Lider ve demagog*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Aydın, F. (2011). Üniversite öğrencilerinin “çevre” kavramına ilişkin metaforik algıları. *Doğu Coğrafya Dergisi*, 26, 25-44.
- Aydın, İ. S. ve Pehlivan, A. (2010). Türkçe öğretmeni adaylarının “öğretmen” ve “öğrenci” kavramlarına ilişkin kullandıkları metaforlar. *Turkish Studies International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 5(3), 818-842.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydoğdu, E. (2008). *İlköğretim okullarındaki öğrenci ve öğretmenlerin sahip oldukları okul algıları ile ideal okul algılarının metaforlar (mecazlar) yardımıyla analizi*. Yüksek lisans tezi. Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aslan, S. (2013). Birleştirilmiş sınıflarda görev yapan öğretmenlerin “öğretmen” kavramı ile ilgili algılarının metaforik incelenmesi. *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 43-59.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim sanatı* (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bennis, W. (1996). *Visionary Leadership, Beyond Leadership* (Edit: VVarren Bennis, Jagdish Parikh ve Ronnie Lessem), Blackwell Publishers Inc.
- Bernardin, J. H. & Russel, J. E. (1998). *Human resource management : an experiential approach*, Irwin:McGraw-Hill.
- Beytekin, O. F. (2004). *İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması*. Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bozkurt, Ö. ve Ergun, T. (1998). *Kamu yönetimi sözlüğü*, (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla) (Ed: Seriy Sezen), Ankara: TODAİE Yayıncılık.
- Burgi, P. & Roos, J. (2003). Images of strategy. *European Management Journal*, 21(1), 69-78.
- Can, H. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cerit, Y. (2006). School metaphors: the views of the students, teachers and administrators. *Eğitim Bilimleri: Teori ve Uygulama*, 3-13.
- Cerit, Y. (2008). Öğretmen kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 693-712.
- Çelikten, M. (2006). Kültür ve öğretmen metaforları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 1-7.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, yönetici mi?, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7, 1-5.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik* (2. Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.
- Dönmez, Ö. (2008). *Türk eğitim sisteminde kullanılan yönetici metaforları (Kayseri ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Döş, İ. (2010). Aday öğretmenlerin müfettişlik kavramına ilişkin metafor algıları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(3), 607 -629.
- Dubrin, A. J. (1997), *Fundamentals of organizational behavior: An applied approach*, Ohio: South-Western College Publishing.
- Dumas, A & Fentem, A (1998). Totemies: new metaphor techniques to manage knowledge from discovery to strage and retrieval. *Technovation*, 18, 513-521.
- Elma, C. (2002). *Öğrenen örgütlerde takım çalışması*. (Ed. K. Demir ve C. Elma). Öğrenen örgütler. Ankara: Sandal Yayınları.
- Eraslan, L. (2011). Sosyolojik metaforlar. *Akademik Bakış Dergisi*, 27, 1-22.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)* (12.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertürk, R. (2017). İlkokul öğrencilerinin öğretmen kavramına ilişkin metaforik algıları. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 1-15.
- Ertürk, R. (2019a). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin okul müdürüne güven algıları ve örgütsel bağlılıklarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 119-135.
- Ertürk, R. (2019b). Öğretmenlerin lider yönetici ve okul müdürlerinin etkililiğine yönelik görüşleri. 28. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongre Özet Kitabı*, 398-400.
- Ertürk, R. ve Argon T. (2019). Öğretmen görüşlerine göre okullarda takım çalışmaları ve sosyal kaytarma. 28. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongre Özet Kitabı*, 378-280.

- Ertürk R. ve Aydın B. (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet ve içsel motivasyona yönelik algılarının incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi/The Journal of International Education Science*, 2(4), 233-246.
- Gardner, J. W. (1986). *Liderlik görevi: nesnelere harekete geçirmek, yetki devri* (Ronald G Wells), (çev. Vedat Üner), İstanbul: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P. & Ross-Gordon, J. M. (2005). *The basic guide to supervision and teaching leadership*. Boston: Allyn-Bacon.
- Guerrero, M. C. M. & Villamil, O. S. (2002). Metaphorical conceptualizations of ESL teaching and learning. *Language Teaching Research*, 6(2), 95-120.
- Günay, R. (2015). Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının yapılandırmacı öğretmen algıları. *İlköğretim Online*, 1(14), 845-861.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Heintel, P. (1995). *Vizyon ve öz yapılanma* (Çev: Veli Karagöz), Vizyon Yönetimi, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Hogler, R., Gross M. A., Hartman J. L. & Cunliffe A. L. (2008). Meaning in organizational communication: why metaphor is the cake, not the icing. *Management Communication Quarterly*, 21, 393-412.
- Hoy, W. K. & Forsyth, P. B. (1986). *Effective supervision theory into practice*. New York: Random House.
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Inbar, D. E. (1996). The free educational prison: metaphors and images. *Educational research*, 38(1), 77- 92.
- Kanten, P. ve Ülker, F. (2014). Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 16-40.
- Karriker, J. H. & Margaret, L. W. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35, 112-135.
- Kıngır, S. ve Şahin, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*, İçinde: Yönetici ve Liderlik, (Editör: Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kimbrough, R. B. & Burkett, C.W. 1990. *The principalship: Concepts and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koç, S. E. (2014). Sınıf öğretmeni adaylarının öğretmen ve öğretmenlik mesleği kavramlarına ilişkin metaforik algıları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(15), 47-72.
- Küçük, M. (2008). *Eğitim kurumlarında yöneticilerin liderlik davranışlarının örgüt iklimi üzerine ve eğitimcilerin performansına etkisi*. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lamberg, J. A. & Parvinen, P. (2003). The River metaphor for strategic management. *European Management Journal*, 21(5), 549-557.
- Levine, P. M. (2005). Metaphors and images of classrooms. *Kapa Delta Pi Record*, 41(4), 172-175.
- Mahlios, M. & Maxson, M. (1998). Metaphors as structures for elementary and secondary preservice teachers' thinking. *International Journal of Educational Research*, 29, 227-240.
- Marshall, J. (2010). Five ways to Integrate: Using strategies from contemporary art. *Art Education*, 63(3), 13-19.
- Martinez, M. A., Saulea, N. & Huber, G. L. (2001). Metaphors as blueprints of thinking about teaching and learning. *Teaching and Teacher Education*, 17(8), 965-977.
- Maxwell, J. C. (2010). *Liderlik 10*. İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: desen ve uygulama için bir rehber* (3. Baskıdan Çeviri, Çeviri Editörü: S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*. (Çev: G. Bulut). İstanbul: MESS Yayınları.
- Nartgün, Ş. S. ve Ertürk, R. (2018). *Okul müdürlerinin okul yönetim tarzları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. (Ed. Adem İşcan), Eğitim Bilimlerinde Örnek Araştırmalar, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Nikitina, L. & Furuoka, F. (2008). "A language teacher is like...": Examining Malaysian students' perceptions of language teachers through metaphor analysis. *Electronic Journal of Foreign Language Teaching*, 5(2), 192-205.
- Ogunola, A. A., Kalejaiye, P. O. & Abrifor, C. A. (2013). Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries. *African Journal of Business Management*, 7(36), 1-8.
- Oswick, C. & Montgomery, J. (1999). Images of a organization: the use of metaphor in a multinational company. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 501-523.
- Oxford, R., Tomlinson, S., Barcelos, A., Harrington, C., Lavine, R., Saleh, A. & Longhini, A. (1998). Clashing metaphors about classroom teachers: Toward asystematic typology for the language teaching field. *System*, 26, 3-50.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Öztaş, N. (2017). *Yönetim: örgüt ve yönetim kuramları* (5.Baskı). Antalya: Otorite Yayıncılık.

- Öznel, H. & Hinz, O. (2001). Changing Organizations with metaphors. *The Learning Organization*, 8(4), 153- 168.
- Palmquist, R. A. (2001). Cognitive style and users' metaphors for the web: an exploratory study. *The Journal of Academic Librarianship*, 27(1), 24-32.
- Peker, Ö. (2004). Eğitim liderliğinin sorumluluğu. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 307, 41-49.
- Pektaş, M. ve Kıldan, A. O. (2009). Farklı branşlardaki öğretmen adaylarının “öğretmen” kavramı ile ilgili geliştirdikleri metaforların karşılaştırılması. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 271-287.
- Pfeffer, J. (1999). *Güç merkezli yönetim: örgütlerde politika ve nüfuz*. İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Robins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior*. İnci Erdem (Ed.), Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Yayınları.
- Saban, A. (2008). Okula ilişkin metaforlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 459-496
- Saban, A. (2009). Öğretmen adaylarının öğrenci kavramına ilişkin sahip oldukları zihinsel imgeler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 281-326
- Saban, A. Koçbeker, B. N. ve Saban, A. (2006). Öğretmen adaylarının öğretmen kavramına ilişkin algılarının metafor analizi yoluyla incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6(2), 461-522.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). *Liderlik, değişim ve yenilik, liderlik ve motivasyon*, (Ed. Celalettin Serinkan), Nobel Yayınları, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Salman, Y. (2003). Dilin düş evreni: *Eğretileme*. Kitaplık, 65, 53-54
- Semerci, Ç. (2007). Program geliştirme kavramına ilişkin metaforlarla yeni ilköğretim programlarına farklı bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 139- 154.
- Senge, P. (1996). Beşinci Disiplin (Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Starratt, R.J. (1995). *Leaders With Vision*, Corwin Press Inc.
- Shaw, D. M. ve Mahlios, M. (2008). Pre-service teachers' metaphors of teaching and literacy. *Reading Psychology*, 29(1), 31-60.
- Silman, F. ve Şimşek, H. (2006). Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri okulları ve merkezi eğitim kurumlarına mecazlar yoluyla bir bakış. *Eğitim Araştırmaları*, 23, 177-187.
- Sullivan, S. ve Glanz, J. (2005). *Supervision. That Improves Teaching*. California: Corwin Press.
- Şimşek, M. Ş. (1998). *Yönetim ve organizasyon* (4. Baskı), Konya: Damla Yayınevi.
- Taymaz, H. (2003). İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Tekarlan, E., Tanıl, K., Hüner, Ş. ve Baysal, A. C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi* İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları.
- Thompson, P. & Mchugh, D. (1995). *Work organisations: a critical introduction* (Second Edition), London: Macmillan Press.
- Torrington, D. & Chapman, J. (1983). *Personel management* (Second Edition), London: Prentice-Hall.
- Töremen, F. ve Döş, İ. (2009). İlköğretim öğretmenlerinin müfettişlik kavramına yönelik metaforik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 9(4),1973-2012.
- Turan, S. ve Bektaş, F. (2014). *Liderlik*. (Ed. S. Turan). Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama. Ankara: Pegem Akademi.
- Turhan, M. ve Yaraş, Z. (2013). Öğretmen ve öğrencilerin öğretmen, disiplin, müdür, sınıf kuralları, ödül ve ceza kavramlarına ilişkin metafor algıları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 23(1), 129-145.
- Yalçın, M. ve Erginer, A. (2012). İlköğretim okullarında okul müdürüne ilişkin metaforik algılar. *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*. 1(2), 229-256.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. (10. baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, A., Ünal, A. ve Çelik, M. (2011). Öğretmen kavramına ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş algılarının analizi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2(8), 92-109.
- Yılmaz, F., Göçen, S. ve Yılmaz, F. (2013). Öğretmen adaylarının öğretmen kavramına ilişkin algıları: bir metaforik çalışma. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(9), 161-164.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*. Manuscript in preparation.
- Quine, W. V. (2003). Eğretileme üzerine son düşünceler. Kitaplık, 65, 75.

EXTENDED ABSTRACT

1. Introduction

People have to realize a number of goals in order to survive. It is a fact that in every organization, they come together in order to realize common goals that exceed their individual powers. This stems from the entity of administration. Management is the science and art of using the human and material resources that the organization has in order to achieve its goals efficiently and effectively. In other words, management is literally seeing business through others.

The manager must have some competence and competency to achieve the objectives of the organization. These are issues such as; authority, power, influence, persuasion, obedience, leadership, yet one shouldn't overlook the fact that power, influence and persuasion are concepts within leadership. So, what is leadership? Leadership is an honest, open, reassuring and respectful management of the manager whose mission is to increase the motivation of the employees for the success of the organization and also to manage the organization in the best way.

There is a close relationship between the concepts of Administrator and Leadership, which have been heavily discussed since the 1950s. The concept of Administrator used the concepts of Administrator and Leadership in the same sense especially in the classical period and accepted that every Administrator was a Leadership as well. However, there are differences between these two concepts. Administrator is a status that is subsequently acquired through promotion or examination. Leadership, on the other hand, is an expression that the employees are committed to. Leadership is the knowledge, skills and abilities to influence groups that have a specific purpose to bring them into action. In this sense, it can be said that manager and leadership are different concepts.

What metaphors are, to what extent and why they give pleasure to a person are numerous. They offer people the opportunity to discover how a person can enrich their imaginary worlds when one reads or listens to a bulk of material. It can also be observed that each individual has not only different way of thinking when he/she reads or listens to something, but also they can be compared as well. One of the purposes of use of metaphors is the way of thinking about metaphors. This is more like how a concept or phenomenon is perceived. It has a formative effect on language, science and self-expression. Therefore, the metaphorical perceptions of the teachers are to be revealed in the research. In this sense, they are considered important in terms of giving individuals the opportunity to express themselves and enrich their imagination. The aim of this study is to determine the metaphorical perceptions of teachers about the concepts of "Administrator and Leadership."

2. Method

The study group consists of 493 teachers working in preschool, primary, middle and high schools located in the central districts of Bolu province in the 2nd period of the 2017-2018 academic years. 60.4% of the teachers in the study group were women and 39.6 % of them were men. 5.7 % of teachers work in preschool, 26.9% in primary school, 33, 5% in middle school and 33, 9 % in high school.

This study aims to reveal the metaphorical meanings of the teachers on the concepts of Administrator and Leadership, the phenomenology pattern is used. A semi-structured interview form was used to collect the research data.

In the analysis of data, content analysis was used. It consists of coding, finding themes, organizing data according to codes and themes. The metaphors developed by the teachers were analyzed in four stages: Coding and sorting, Sample metaphor determination, Category development and Validity and reliability.

3. Findings, Discussion and Results

Based on the perceptions of the teachers, 108 metaphors were produced for the concept of Administrator. When the five metaphors produced by the teachers are examined; Team captain (n = 15), Compass (n = 14), Conductor (n = 12), Ship Captain (n = 11) and Commander (n = 10) are seen.

108 metaphors produced by teachers were collected by researchers in 10 categories. These categories are respectively;

- 1- The Administrator is Justice (6 metaphors produced by 32 teachers)
- 2- The M Administrator is Defragmenter (20 metaphors produced by 74 teachers).
- 3- The Administrator is the right person / builder (there are 7 metaphors produced by 38 teachers).
- 4- The Administrator is Control (8 metaphors produced by 40 teachers).
- 5- The Administrator is the Protector (there are 4 metaphors produced by 22 teachers).

- 6- The Administrator is bound by top management and rules (there are 30 metaphors produced by 140 teachers).
- 7- The Administrator is authoritarian (there are 7 metaphors produced by 22 teachers).
- 8- The Administrator is Protector (there are 12 metaphors produced by 44 teachers).
- 9- The Administrator is Reflective (5 metaphors produced by 12 teachers).
- 10- The Administrator is Router / Guider (There are 9 metaphors produced by 69 teachers).

Based on the perceptions of the teachers, 163 metaphors were produced regarding the concept of Leadership. The most five metaphors in the production respectively; Teacher (n = 12), Sun (n = 10), Brain (n = 10), Commander (n = 10) and Atatürk (n = 9) are seen.

163 metaphors produced by teachers were collected by researchers in 8 categories. These categories are as follows:

- 1- Leadership is Integrator and integrator (15 metaphors produced by 58 teachers).
- 1- Leadership creates change, supports change (16 metaphors produced by 53 teachers).
- 2- Leadership Performs / does the right work (there are 13 metaphors produced by 41 teachers).
- 3- Leadership gives trust and inspiration (there are 17 metaphors produced by 55 teachers).
- 4- Leadership is Pioneer and Creates Original Ideas (17 metaphors produced by 38 teachers).
- 5- Leadership Develops himself and others around him (there are 18 metaphors produced by 61 teachers).
- 6- Leadership Has a Leading Vision (32 metaphors produced by 88 teachers).
- 7- Leadership is Router / Guider (36 metaphors produced by 99 teachers).

In line with the results of the research, the following recommendations were developed:

School administrators,

- It should meet the expectations of teachers considering metaphors produced.
- It must be fair, unifying.
- There must be leaders with vision to ensure change and development.
- Demonstrate democratic behavior rather than authoritarian governance and adopt a participatory management style and support teachers.
- adopt control and supervision for development and upbringing.
- In addition to improving themselves, they should also ensure the development of teachers with their knowledge and skills.
- They must be creative with a focus on change and innovation.
- As leaders, they must be unifying and integrative and create synergies between the school and the staff.
- Reflect the change and development required by the 21st century into school policies.
- Show confidence and inspire teachers.
- Guidance and guidance of teachers and other staff of the school.