Makalenin geliş tarihi: 08.10.2020
1. Hakem rapor tarihi: 24.11.2020
2. Hakem rapor tarihi: 30.11.2020
Kabul tarihi: 07.12.2020

Z KUŞAĞI ORTAOKUL ÖĞRENCİLERİNİN OKUL MÜDÜRLERİNE DAİR ALGILARININ İNCELENMESİ

(Araştırma Makalesi)

Özgür ÖNEN (*)
Funda ERYILMAZ BALLI (**)

Öz

Öğrencilerin, öğrenci başarısında ve okul devamlılığında etkili bir faktör olan okul müdürlerine yönelik algıları öğrenci – okul müdürü etkileşiminin ve iletişiminin etkililiği açısından önem taşımaktadır. Bu araştırmanın amacı ortaokullarda öğrenimlerini sürdüren öğrencilerin, okul müdürlerini nasıl tanımladıkları konusunda metaforlar aracılığı ile bilgi sahibi olmaktır. Araştırmada nitel araştırma yaklaşımlarından olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen veriler tümevarımcı içerik analizi tekniğiyle değerlendirilmiştir. Araştırma Isparta ili merkez ilçede bulunan, ulaşımı kolay ve sosyo-ekonomik ve kültürel açıdan farklı (düşük-orta-yüksek) düzeyde olan 3 devlet ortaokulunda öğrenim gören 5-6-7 ve 8. sınıf öğrencileri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öğrencilerin görüşleri doğrultusunda Z kuşağı ortaokul öğrencilerinin okul müdürlerini dönüşümsel lider, babacan lider, durumsal lider ve yönetici olarak algıladıkları sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Okul Müdürü, Liderlik, Z Kuşağı, Okul Yönetiminde Değişim, Öğrencilerin Müdür Algısı.*

*) Dr. Öğr. Üyesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
(e-posta: onenonen@hotmail.com). ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3715-7488

** Arş. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
(e-posta: fundaballi@sdu.edu.tr). ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4703-3945

An Analysis of Generation Z Middle School Students' Perceptions About School Principals

Abstract

Student's perception of school principal, is an effective factor in student achievement and school attendance, is important for the effectiveness of student - school principal interaction and communication. The aim of this research is to get knowledge by metaphors about how students define their school principals. Phenomenological research design, one of the qualitative research approaches, was followed in the study. The data was evaluated by inductive content analysis technique. The study was conducted with 5-6-7 and 8th grade students from the state schools in Isparta, which are located in the central district, is easy to access, with low-middle-high socio-economic levels and different cultures. According to the students' perceptions, it was concluded that Generation Z middle school students perceive their principals as transformational leaders, paternal leaders, situational leaders and administrators.

Keywords: *School Principal, Leadership, Generation Z, Change in School Management, Principal Perceptions of Students.*

1. Giriş

Yirmi birinci yüzyıl, ülkeler, toplumlar ve kültürler arası sınırların ortadan kalktığı, etkileşimin en üst düzeye taşındığı, ekonomik, siyasi ve toplumsal düzeyde, kültürel yaşantılarda ve teknolojik yapıda değişimin en hızlı ve en fazla gerçekleştiği yüz yıl olmuştur (Erdoğan, 2002). Dolayısıyla değerlerde ve beklentilerde yaşanan hızlı değişimin mesleki rol algısında da değişimlere yol açması kaçınılmaz bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan emeğinin yerini makinelerin alması, teknolojik gelişmeler, internet, maddi kaygılar gibi sebeplerle mesleki sistemde çeşitli değişiklikler meydana gelmiştir (İlhan, 2015). Buna bağlı olarak çeşitli meslek gruplarında ve pozisyonlarda çalışan bireylerin yetkilerinin ve bu bireylere yönelik beklentilerin farklılaşmasına yol açmıştır (Cascio ve Montealegre, 2016).

Bu durum eğitim alanında yer alan paydaşların rol tanımlarına ve onlara yönelik beklentilere de yansımıştır (Le Cornu, 2010). Örneğin önceden öğrencilerin temel derslerdeki akademik başarıları başarı kriteri olarak esas alınırken, günümüzde öğrencilerin temel derslerdeki başarısının yanında dünyada yaygın olan dilleri yazıp konuşabilme, küresel farkındalık, finansal-ekonomik-girişimci okuryazarlık, vatandaşlık bilgisine sahip olma, çevreye duyarlı olma, yaratıcı düşünebilme, ekip çalışmasına yatkın olma, problem çözme becerisine sahip olma, kültürler arası becerilere sahip olma, mücadeleci olma, etik kurallara saygılı olma, sorumluluk sahibi olma gibi özellikleri taşıyor olması gerektiği vurgulanmaktadır (Bellanca, 2010; Chu, Reynolds, Tavares, Notari ve Lee, 2017; Greenhill, 2009; National Education Association, 2012). Eğitim işgörenlerinin öğrenenlere doğal olarak bu becerileri kazanmalarını sağlayacak eğitim ortamları sağlamaları ve onlara rol model olmaları beklenmektedir.

Öğretmenler için beklenen değişim, okul müdürlerine yönelik beklentilerde de değişiklikler olmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Geçtiğimiz yüzyılda, etkili okul müdürlerinin çoğunlukla düzeni korumak, personel sorunlarını ele almak, okuldaki harcamalarla ilgilenmek, okulun güvenliğini sağlamak gibi daha teknik konularla ilgilenmeleri yeterli görülmüştür. Ancak günümüzde okul müdürlerinin öğretme ve öğrenmeyi geliştirmede kritik bir rollerinin olduğu ve öğrencilerin öğrenmesi ve eğitimin etkililiği için lider olarak hizmet etmeleri gerektiği ortaya koyulmuştur (Institute for Educatonal Leadership [IEL], 2000). Günümüzde öğretimsel liderler olarak okul müdürleri, öğrenmeye öncülük etme, öğretmeye ve öğrenmeye odaklanma, diğer paydaşların liderliğini destekleme, mesleki gelişimi destekleyici ortam ve fırsatlar oluşturma, karar vermeyi verilere dayandırma ve kaynakları yaratıcı bir şekilde kullanma misyonlarına sahiptirler (King, 2002).

Etkili okul müdürleri, okul için net hedefler ve net bir vizyon geliştirmeli, okulun gelişimine odaklanmalıdır. Öğrenme – öğretme etkinliklerinin verimliliğini arttırıcı etkinliklere öncülük etmeli, birlikte öğrenmeyi teşvik etmeli ve olumlu bir öğrenme ortamı yaratmalıdır. Okulda güven ortamını sağlamalı, öğrencilere değer verdiğini hissettirmeli, onlara destek olmalı ve saygı göstermelidir. En önemlisi de etkili iletişim kurma becerilerine sahip olmalı ve öğrencilerle olumlu iletişim ve etkileşim yaşantılarına olanak sağlayacak davranışlar sergilemelidir (Stronge, Richard ve Canato, 2008).

Çünkü, 21. yüzyıl öğrencileri dijital bir dünyaya doğan, ciddi anlamda teknolojik gelişmeler ve değişimlere maruz kalan ve bunlara kısa sürede kolayca adapte olan "Z Kuşağı" diye adlandırılan kuşakta yer almaktadırlar (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017). X, Y ve Z kuşaklarından bireylerin bir arada çalıştığı günümüz örgütlerinden (Arslan ve Staub, 2015) biri olan okullarda farklı kuşaklara ait bireyler farklı rollerle bir arada bulunmaktadır. Örneğin öğrenciler Z kuşağında yer alır iken, öğretmenler ve yöneticiler X veya Y kuşağında yer almaktadırlar.

X kuşağındaki bireyler sabırsız ve iş odaklı (Çetin Aydın ve Başol, 2014), otoriteye bağlı bireylerdir ve motivasyonları yüksektir (Öz, 2015). Y kuşağındaki bireyler ise önceki kuşaklara göre işlerine daha az sadık ve otoriteyi kabullenmekte zorluk çeken (Çetin Aydın ve Başol, 2014), bağımsızlığına düşkün (Ustakara ve Türkoğlu, 2015), takım çalışmasını benimsemiş (Uslu ve Kedikli, 2016) bireylerdir. Z kuşağındaki bireyler ise detaylarda boğulmadan hedefe odaklanıp ona yönelik eyleme geçerler, işlerini hevesle tüm enerjilerini vererek yaparlar (Çetin ve Karalar, 2016). İyi eğitimli olmaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleri nedeniyle iş hayatında tercih sebebi olmalarının yanında aidiyet duygularının düşük düzeyde olması, bununla birlikte kolay ve çabuk vazgeçebilmeleri, takım çalışmasından çok bireysel hareket etmeyi sevmeleri nedeniyle iş hayatında problem yaşayabilmektedirler (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017). Teknolojiyi yaşamın doğal bir parçası olarak algılarlar, sabırsızdırlar, aynı anda birden fazla konuya ilgi duyabilirler, insanlık tarihinde el, göz ve kulak için en yüksek motor beceri senkronizasyonuna sahip oldukları düşünülmektedir, etkinliklere ve oyunlara yaratıcılık katmayı severler, sonuç odaklıdırlar, özgüvenleri yüksektir (Berkup, 2014). Kişiler arası iletişim

becerileri çok gelişmiştir (Tuncer, 2016). Bu kuşaktaki bireyler maddi getirilerin yanında iş tatminine de önem vermektedirler (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017).

Sonuçta, farklı kuşaklarda yer alan bireylerin yalnızca doğdukları zaman aralığı değil; hayatı algılamaları, "doğruları" ve "yanlışları", değer yargıları ve tutumları, iletişim tarzları da farklıdır (Humanica, 2017). Örgütlerde bireyler diğer bireylere kendi yaşam deneyimleri ve beklentileri açısından bakma eğilimindedirler. Kuşaklar arası uyumsuzluğun önlenmesi için örgütlerdeki bireylerin birbirlerini daha iyi tanımaları ve anlamaları gerekmektedir. Ayrıca sorun çıkartan algılar tespit edilmeli ve bunlara yönelik yapıcı çözümler bulunmalıdır. Örgütteki farklı kuşaklar birbirlerinin güçlü yanlarını desteklemeli ve birbirlerini daha da güçlendirmelidir (Angeline, 2011). Sağlıklı kararlar verebilmek için X, Y ve Z kuşakları karşılıklı olarak birbirlerini dinlemek ve anlamaya çalışmak zorundadır (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017).

Bu noktada, farklı değer yargılarına sahip, teknolojiyi bir önceki kuşağa oranla daha fazla içselleştirmiş, neredeyse teknoloji ile bütünleşik yaşayan yeni kuşaktan öğrencilerin, okul yöneticilerini nasıl algıladıkları konusunda bilgi sahibi olmak, özellikle okul yöneticilerinin etkili birer öğretimsel lider olmaları açısından önemlidir. Aynı eğitim öğretim ortamı içerisinde yer alan ancak farklı kuşaklardan gelen öğrenci ve okul yöneticileri farklı değerlere sahiptir. Bununla beraber, okul yöneticilerinin kendileri için tanımladıkları rol tanımları ile öğrencilerin onlar için tanımladıkları rol tanımlarının uyuşmaması aslında oldukça doğal bir süreçtir. Hızlı değişimlere şahit olan, internet aracılığı ile dünyadaki tüm gelişmelerden anında haberdar olan bu kuşağın okul yöneticilerine yönelik algılarını öğrenmek, olumlu iletişim sağlanması ve istendik yönde yönlendirmelerin sağlanabilmesi açısından da önemli görülebilir.

Bu araştırmanın amacı ortaokullarda öğrenimlerini sürdüren Z kuşağı öğrencilerin, okul müdürlerini nasıl tanımladıkları konusunda metaforlar aracılığı ile bilgi sahibi olmaktır. Böylece, öğrencilerin kullandıkları yeni terimlerle birlikte okul yöneticilerine yönelik algılarının neler olduğunu belirlemek amaçlanmıştır.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada nitel araştırma yaklaşımlarından olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgu bilim, günlük hayatta farklı şekillerde karşılaşılan olaylar, deneyimler, kavramlar, algılar, durumlar ve yönelimlere odaklanarak, aslında bireylerin tanışık olduğu olguları daha iyi anlamlandırmalarına fırsat tanır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Öğrencilerin "okul müdürü" kavramına yönelik algılarını ve deneyimlerini ortaya çıkarmak, ortak görüşlerinin ne olduğunu anlamak adına olgu bilim yönteminin uygun olduğu düşünülmüştür.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmada katılımcıların çeşitliliğini en üst düzeyde yansıtmak amacıyla amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesi kullanılmıştır. Böylece

farklı durumlar arasında ortak olgulara ulaşılması hedeflenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Çalışma, 2017-2018 eğitim öğretim yılının ikinci döneminde, Isparta ili merkez ilçede bulunan, ulaşımı kolay ve sosyo-ekonomik ve kültürel açıdan farklı (düşük-orta-yüksek) düzeyde olan 3 devlet ortaokulunda öğrenim gören 5-6-7 ve 8. sınıf öğrencileri ile gerçekleştirilmiştir. Okullar İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden edinilen bilgiler dahilinde belirlenmiştir. Toplamda 360 öğrenci gönüllü olarak araştırmaya katılmıştır, ancak 90 öğrenciden elde edilen formlar, eksik bilgi ve anlamsız cümle gibi sebeplerden dolayı araştırmaya dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak 270 öğrenciden elde edilen verilerle analizler gerçekleştirilmiştir. Sosyo-ekonomik ve kültürel açıdan düşük düzeyde kabul edilen okuldan toplamda 91 öğrenci (%33,7), orta düzey kabul edilen okuldan 85 öğrenci (%31,5) ve yüksek düzey kabul edilen okuldan 94 öğrenci (%34,8) araştırmada yer almıştır. Öğrencilerin cinsiyetlerine ve eğitim düzeylerine dair demografik bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Sınıf	**Cinsiyet**	**f**	**%**
5. Sınıf	Kız	29	11,0
5. Sınıf	Erkek	33	12,0
5. Sınıf	Toplam	62	23,0
6. Sınıf	Kız	35	13,0
6. Sınıf	Erkek	40	14,8
6. Sınıf	Toplam	75	27,8
7. Sınıf	Kız	34	12,6
7. Sınıf	Erkek	22	8,1
7. Sınıf	Toplam	56	20,7
8. Sınıf	Kız	42	15,5
8. Sınıf	Erkek	35	13,0
8. Sınıf	Toplam	77	28,5
	Toplam	270	100

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmaya katılan öğrencilerin okul müdürü kavramına ilişkin algılarını ortaya çıkartmak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada öğrencilere; sınıf ve cinsiyet bilgileriyle beraber "Okul müdürü ……. gibidir; çünkü……..." cümlesinin yazılı olduğu kağıtlar dağıtılarak kişisel bilgilerini işaretlemeleri ve cümleyi uygun şekilde tamamlamaları istenmiştir. Araştırmacı tarafından yapılan ön uygulamada kağıtlar öğrencilere

derse girecek öğretmenleri vasıtasıyla iletilmiş ve öğretmenler uygulamayı gerçekleştirip, topladıkları kağıtları araştırmacıya iletmiştir. Ancak veriler incelendiğinde "metafor" kavramının anlaşılamadığı, öğrencilerin cümleyi uygun şekilde tamamlayamadığı sonucuna varılmıştır. Bundan yola çıkarak, esas uygulamada araştırmacı sınıflara bizzat girerek kağıtları dağıtmadan önce öğrencilere kısaca metafor kavramını anlatmış ve farklı kavramlarla ilgili örnekler vermiş, onların da örnekler vermesi istenerek, metafor üretme konusunda ön bilgi sahibi olmalarını sağlamıştır. Öğrenciler kendi el yazılarıyla cümleleri tamamlamıştır. Daha sonra araştırmacı tarafından bu kâğıtlar toplanmıştır.

2.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Çalışmada elde edilen veriler tümevarımcı içerik analizi tekniğiyle değerlendirilmiştir. İçerik analizi kitap, gazete başlıkları ya da haberleri, diyaloglar, resimler, oyunlar vb. her tür metnin içinde yer alan sözcüklerin, karakterlerin, temaların varlığını belirlemek, incelemek ve yorumlamak için kullanılır (Seggie ve Bayyurt, 2015). Tümevarımcı içerik analizi kodlama yoluyla eldeki verilerin özündeki kavramları ve bu kavramlar arasındaki bağlantıları ortaya çıkarır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Henüz ortada bir kategori yokken eldeki verilerin detaylı olarak incelenmesi ve eldeki veriler doğrultusunda kategoriler oluşturma sürecidir.

Araştırmacı tarafından toplanan bu verilerin analizinde ilk basamak kodlama ve ayıklama olmuştur. Her forma bir numara verilerek, metaforlar gerekçeleriyle birlikte bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Ardından metaforlar harf önceliği baz alınarak sıralanmış ve her bir veri öğrenci bilgileri (sınıf – cinsiyet) ve metaforun geçerliliği açısından incelenmiştir. İkinci basamakta ortaya çıkan metaforlar tekrar incelenmiş ve metafor imgeleri gerekçeleri doğrultusunda sahip oldukları ortak özellikler bakımından kategorilere ayrılmıştır. Son olarak kategorilerin içeriklerinin liderlik türleriyle ilişkisi incelenip eşleştirilerek öğrencilerin okul müdürlerinin liderlik türlerine yönelik algıları tespit edilmeye çalışılmıştır.

2.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Geçerlik (validity) ve güvenirlik (reliability) kavramları çoğunlukla nicel araştırmalarda kullanılırken Lincoln ve Guba (1981) nitel araştırmalar için yine güvenirlik anlamına gelen "inandırıcılık" kavramının kullanımının daha doğru olacağını ifade etmiştir (Lincoln ve Guba, 1981'den aktaran Güler, Halıcıoğlu ve Taşğın, 2013). Bu bağlamda inandırıcılık (iç geçerlik yerine), transfer edilebilirlik (dış geçerlik yerine), değişmezlik / tutarlık (iç güvenirlik yerine) ve teyit edilebilirlik (dış güvenirlik yerine) olmak üzere dört prensip önerilmektedir (Erlandson, Harris, Skipper ve Allen, 1993'ten aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Yıldırım ve Şimşek (2008) elde edilen verilerin ayrıntılı olarak raporlanmasının ve sonuçlara ne şekilde ulaşıldığının detaylı olarak ifade edilmesinin ve katılımcıların cevaplarından yapılan alıntıların orijinal haliyle çalışmada yer almasının nitel araştırma-

larda geçerliğin önemli ölçütleri arasında yer aldığını ifade etmektedir. Ayrıca analizin detaylı olarak açıklanması ve orijinal veri ile bulgular arasındaki ilişkinin tanımlanması inandırıcılığın ortaya konmasını ve başka araştırmacılar tarafından değerlendirilebilmesini sağlamaktadır (Arastaman, Fidan ve Fidan, 2018; Başkale, 2016; Elo ve diğ., 2014). Bunun yanında Guba ve Lincoln (1982) teorik- amaçlı örnekleme ve ayrıntılı betimleme yoluyla transfer edilebilirliğin sağlanabileceğini ifade etmektedir. Çalışma grubunun amaçlı örnekleme yoluyla belirlendiği bu çalışmada raporlama ayrıntılı bir biçimde yapılmaya çalışılmıştır ve katılımcıların ürettiği metaforlara olduğu gibi yer verilmek suretiyle araştırmanın inandırıcılığı ve transfer edilebilirliği yani geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Elde edilen veriler araştırmacı ve bir uzman tarafından incelenmiş, kararsızlık yaşanan durumlarda başka bir uzmana danışılmış ve ortak bir karara varılmıştır. Miles ve Huberman (1994)'ın güvenirlik formülü (Güvenirlik = Görüş Birliği x100 / Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) kullanılarak görüş birliği ve görüş ayrılığının, araştırmanın güvenirliğine etkisi hesaplanmıştır. Sonuçta %96 düzeyinde bir ortak görüş mevcudiyeti tespit edilmiştir.

2.6. Araştırma Etiği

Bu araştırmaya başlamadan önce Isparta İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli yasal izin alınmıştır. Araştırmaya katılımda öğrencilerin gönüllülüğü esas alınmış, kişisel verilerin korunmasına azami düzeyde dikkat edilmiştir. Ayrıca araştırmaya dair Etik Kurul Onayı (96/5 sayılı) da mevcuttur.

3. Bulgular

Çalışma grubunda bulunan 270 ortaokul öğrencisinin "okul müdürü" kavramına ilişkin toplam 110 geçerli metafor oluşturduğu gözlenmiş olup, öğrencilerin okul müdürünü en çok baba (60) ve anne-baba (14) metaforlarıyla özdeşleştirdiği görülmüştür. Oluşturulan metaforlar gerekçeleri doğrultusunda kodlanarak, ortak kodlarda bulunanlar birer özellik ile ilişkilendirilmiş, tema ve kategorilere ayrılarak sunulmuştur.

Öğrencilerin oluşturdukları metaforlar öncelikle okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik, babacan liderlik, durumsal liderlik türeleri ve yönetici rollerine yönelik olarak dört ana kategoriye ayrılmıştır. Dönüşümsel liderlik, dönüşümsel liderliğin karizma ve idealleştirilmiş etki, esinlenmiş motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutları (Bass ve Riggio, 2006) doğrultusunda temalara ayrılmıştır. Benzer şekilde babacan liderlik de babacan liderliğin yardımseverlik, otoriterlik ve ahlak boyutlarına (Farh ve Cheng, 2000'den aktaran Chan, 2014) paralel şekilde temalaştırılmıştır. Durumsal liderlik ve yönetici kategorileri ise sırasıyla değişken ve yönetsel rol olmak üzere birer temaya sahiptir.

Bazı kodların farklı tema ve kategorilerde tekrarlanmış olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi öğrencilerin aynı kavrama farklı anlamlar yükleyerek metafor oluşturma-

larıdır. Örneğin *"okul müdürü buzdolabı gibidir çünkü her şeye soğuk davranır." (Ö.15: 8.sınıf, kız)* ifadesinde kullanılan buzdolabı kelimesi okul müdürünün mesafesini ve otoritesini vurgularken, *"okul müdürü buzdolabı gibidir çünkü buzdolabı bozuk değilse içindekileri korur ve bozulmasını önler, müdür de bizi yani öğrencileri korur ve yanlış yola sapmamızı önler" (Ö.26: 8.sınıf, kız)* ifadesi ise okul müdürünün koruyucu yönüne işaret etmektedir. Bu kullanıma benzer farklı kelimeler de mevcuttur (Örn: aile, ağaç, baba, melek, vb.).

Tablo 2. Oluşturulan Metaforlar

Kategori	Tema	Kod	f
Dönüşümsel Lider	Karizma veya İdealleştirilmiş Etki	Adam gibi adam (1), Aile (1), Alımlı bir insan (1), Arı (2), Arkadaş (1), Aslan (3), Atatürk (1), Ay (1), Baba (1), Çita (1), Havalı bir insan (1), Kartal (1), Kuş (1), Melek (1), Şapka (1)	18
	Esinlenmiş Motivasyon (İlham Verme, Telkinle Güdüleme)	Anne-baba (1), Arkadaş (2), Ayak (1), Baba (1), Binanın Kolunu (2), Çocuk (1), Elektrik (1), Evin Temeli (1), Köprü Ayağı (1), Oyunun Ana Karakteri (1), Palyaço (1), Takım Kaptanı (1), Tekerlek (1), Yer Çekimi (1)	16
	Entelektüel Uyarım	Baba (2), Başkan (1), Çoban (2), Işık (1), Kuş sürüsünün başı (1), Kutup yıldızı (1), Lider (2), Pusula (1), Takım lideri (1)	12
	Bireysel Destek	Ağaç (2), Anne (1), Anne-baba (1), Arkadaş (2), Baba (11), Bahçıvan (2), Can (1), Çiçek (1), Dede (1), Doktor (1), Dost (1), Kitap (2), Öğretmen (4), Sağ kolum (1)	31
Babacan Lider	Yardımseverlik	Abi (2), Ağaç (3), Aile (3), Amca (1), Anne-baba (11), Arkadaş (2), Baba (33), Başkan (1), Buzdolabı (1), Can Dostu (1), Çınar ağacı (1), Çiçek (1), Duvar (2), Erimeyen kardan adam (1), Gül (1), Güneş (1), Kapı (1), Kaplan (1), Kuş (1), Komutan (1), Koruma (3), Melek (4), Pırlanta (1), Polis (5), Sağlam duvar (1), Süper kahraman (1), Süpermen (2)	86
	Otoriterlik	Anne-baba (1), Aslan (4), Ateş (2), Baba (4), Baykuş (1), Biber (1), Boğa (3), Borazan (1), Buzdolabı (1), Dar pantolon (1), Demir (1), Devlet (1), Diktatör (1), Disiplinli – sert – ciddi kavramlarının vücut bulmuş hali (1), El bombası (1), Gardiyan (1), Gargamel (1), Gül (1), Kral (1), Mahkeme (1), Patlamaya hazır bomba (1), Patron (1), Radar (1), Reis (1), Robot (1), Sıcak tencere (1), Sinir küpü (1), Şirin baba (1), Taş (2), Top arabası (1)	40

	Ahlak	Terazi (3)	3
Durumsal lider	Değişken	Baba (1), Çiçek (1), Domates (1), Elmas (1), Gökyüzü (2), Güneş (1), Hamur (1), Hava (1), Peluş Ayıcık (1)	10
Yönetici	Yönetsel rol	Aslan (2), Baba (7), Başbakan (2), Başkan (4), Beyin (5), Can (1), Cumhurbaşkanı (3), Gardiyan (1), Hücre (1), Hücrenin çekirdeği (1), Kahraman (1), Komutan (1), Kral (1), Kraliçe arı (2), Lider (5), Merkez (1), Muhtar (1), Öncü (1), Padişah (1), Patron (1), Reis (3), Satrançtaki şah (1), Taht (1), Yönetici (7)	54
		TOPLAM	270

Dönüşümsel liderlik kategorisinin karizma veya idealleştirilmiş etki teması altında 18 öğrenci tarafından 15 metafor oluşturulmuştur. Okul müdürünü adam gibi adam, aile, alımlı bir insan, arı, arkadaş, aslan, Atatürk, ay, baba, çita, havalı bir insan, kartal, kuş, melek, şapka metaforlarıyla özdeşleştiren öğrenciler, sırtlarını yaslayacakları, başları sıkıştığında kendilerine yardım edecek, kendilerinde güven uyandıran birinin varlığına değinmişler ve okul müdürüne duydukları beğeni ve hayranlığı ifade etmişlerdir. Ayrıca bu metaforlar incelendiğinde öğrencilerin gözünde okul müdürünün her şeye yetişmeye çalışan, çok fazla işi olan ve hızlı tempoya sahip bir insan olduğu sonucuna varmak mümkündür. Bu kategoride okul müdürüne yönelik metaforlara ilişkin örnekler şu şekildedir;

"Okul müdürü aile gibidir; çünkü ona güvenebiliriz, tıpkı ailemize güvendiğimiz gibi." (Ö.246: 8.sınıf, erkek).

"Okul müdürü aslan gibidir; çünkü her an arkamızdadır, onun varlığı güvende olduğumu belirtir." (Ö.60: 7.sınıf, kız).

"Okul müdürü melek gibidir; çünkü o dürüst biridir." (Ö.77: 6. sınıf, kız).

"Okul müdürü aslan gibidir; çünkü güçlüdür, hayranı çoktur." (Ö.106: 5.sınıf, erkek).

"Okul müdürü ay gibidir; çünkü öğrencileri tatlı yüzle karşılar, sıcakkanlılığıyla parıldar, göz kamaştırır." (Ö.178: 6.sınıf, kız).

"Okul müdürü kartal gibidir; çünkü asil ve yeri gelince sinirlidir." (Ö.315: 6.sınıf, erkek).

"Okul müdürü arı gibidir; çünkü çok çalışır, bizim için uğraşır." (Ö.246: 8.sınıf, erkek).

"Okul müdürü çita gibidir; çünkü her işe koşturur, her şeye yetişir ve halleder." (Ö.31: 8.sınıf, kız).

Dönüşümsel liderlik kategorisinin esinlenmiş motivasyon (ilham verme, telkinle güdüleme) teması altında 16 öğrenci tarafından 14 metafor oluşturulmuştur. Anne-baba,

arkadaş, ayak, baba, binanın kolunu, çocuk, elektrik, evin temeli, köprü ayağı, oyunun ana karakteri, palyaço, takım kaptanı, tekerlek, yer çekimi metaforlarını kullanan öğrencilerin okul müdürünü eğlenen – eğlendiren, gülen – güldüren bir insan olarak gördükleri, okul müdürünün onları mutlu etmesinin yanında kendilerini motive eden, okulu ayakta tutan, okula dair paydaşları bir arada tutan, olmazsa olmaz bir faktör olarak algıladıklarını söylemek mümkün olabilir. Bu kategoride okul müdürüne yönelik metaforlara ilişkin örnekler şu şekildedir;

> *"Okul müdürü anne – baba gibidir; çünkü bizimle şakalaşır, mutlu olmamızı sağlar." (Ö.197: 6.sınıf, kız).*
>
> *"Okul müdürü arkadaş gibidir; çünkü çocukla çocuk olur, birlikte çok eğleniriz." (Ö.236: 5.sınıf, kız).*
>
> *"Okul müdürü ayak gibidir; çünkü bizim ayaklarımız olmasa ayakta duramayız ve okul müdürü olmasa okul ayakta duramaz." (Ö.306: 6. sınıf, kız).*
>
> *"Okul müdürü tekerlek gibidir; çünkü olmazsa araba hareket etmez, okul da müdürsüz idare edilemez." (Ö.249: 8.sınıf, erkek).*
>
> *"Okul müdürü bina kolonu gibidir; çünkü kolon evi ayakta tutar, okul müdürü olmasa okul ayakta duramaz." (Ö.36: 8.sınıf, erkek).*

Dönüşümsel liderlik kategorisinin entelektüel uyarım teması altında 12 öğrenci tarafından 9 metafor oluşturulmuştur. Öğrencilerin okul müdürünü adeta bir rehber olarak nitelendirdiği bu kategoride öğrenciler okul müdürünün gerek okulu bütün olarak ve idari anlamda yönlendirmesinden gerekse öğrencileri bireysel olarak yönlendirmesinden, onlara yol göstermesinden ve teşvik etmesinden söz etmektedir. Bu kategorideki metaforlardan bazıları aşağıdaki gibidir;

> *"Okul müdürü çoban gibidir; çünkü bizi yönlendirir ve doğruyu gösterir." (Ö.44: 8.sınıf, kız).*
>
> *"Okul müdürü kuş sürüsünün başı gibidir; çünkü okulun gidişatını, durumunu belirler ve en önde giderek yolu açar sürüdeki hastalığı fark eder ve rotayı belirler." (Ö.247: 8.sınıf, kız).*
>
> *"Okul müdürü kutup yıldızı gibidir; çünkü bize yol gösterir." (Ö.270: 8.sınıf, kız).*
>
> *"Okul müdürü pusula gibidir; çünkü bize daha iyisini bulmamız için yol gösterir." (Ö.263 : 8.sınıf, kız)*

Dönüşümsel liderlik kategorisinin bireysel destek teması altında 31 öğrenci tarafından 14 metafor oluşturulmuştur. Öğrencilerin okul müdürünü genellikle zor durumlarda kendilerine destek olan biri olarak gördüklerine ilişkin metaforlar ürettikleri, okul müdürlerini aynı zamanda öğretmen olarak görebilen öğrenciler tarafından üretilmiş olan metaforlarda öğrenmenin sadece sınıf ortamında olmadığına, sınıf dışında, teneffüslerde,

okul giriş çıkışlarında gerçekleşen her türlü paylaşımın da öğrencilerin eğitim – öğretimine katkıda bulunduğuna değinilmiştir. Bu kategoride yer alan metaforlara ilişkin örnekler şu şekildedir;

> *"Okul müdürü anne gibidir; çünkü her yaptığımız yanlışta uyarır her yaptığımız başarıda tebrik eder." (Ö.126: 8.sınıf, kız).*
>
> *"Okul müdürü baba gibidir; çünkü geleceğimiz için çabalar, bize destek olur." (Ö.168: 7.sınıf, erkek).*
>
> *"Okul müdürü sağ kolum gibidir; çünkü ben düşünce kolumdan destek alır kalkarım, okul müdürü de bize her durumda destek olur." (Ö.145: 8.sınıf, kız).*
>
> *"Okul müdürü ağaç gibidir; çünkü ağacın meyvelerini yetiştirdiği gibi bizi yetiştirir, bizi bilgiyle büyütür." (Ö.23: 8.sınıf, erkek).*
>
> *"Okul müdürü dede gibidir; çünkü dedeler çok bilir, bilgilidir, okul müdürü de çok bilgilidir ve bizimle bilgilerini paylaşır, öğrenmemize yardım eder." (Ö.175: 7.sınıf, kız).*
>
> *"Okul müdürü kitap gibidir; çünkü her şeyin doğrusunu bize öğretir." (Ö.250: 8.sınıf, kız).*

Babacan liderlik kategorisinin yardımseverlik teması altında 86 öğrenci tarafından 27 metafor oluşturulmuştur. Abi, amca, anne-baba, baba gibi aile fertleri ve ailenin ta kendisinin yer aldığı bu kategoride öğrenciler ürettikleri metaforlarla aile bireylerinden gördükleri ilgi – sevgi – şefkat davranışlarını okul müdüründen de gördüklerini belirtmişlerdir. Okul müdürü bu öğrencilerin gözünde onları seven, onlarla ilgilenen, dertlerini dinleyen, yeri geldiğinde başlarını okşayan bir birey olarak algılanmıştır. Bu temada öğrencilerin okul müdürünü daha çok baba (12) ve polis (5) metaforlarıyla özdeşleştirdiği görülmektedir. İfadelerin bütünü incelendiğinde öğrencilerin bu korunma durumundan hoşnut olduklarını söylemek mümkündür. Öğrencilerin oluşturdukları metaforlardan bazıları aşağıdaki gibidir;

> *"Okul müdürü anne-baba gibidir; çünkü bize anne-babamız gibi bakar, ilgilenir bizi dinler." (Ö.79: 6.sınıf, erkek).*
>
> *"Okul müdürü arkadaş gibidir; çünkü bizi dinler, problemlerimize çözüm bulur, dertlerimizle ilgilenir." (Ö.135: 8.sınıf, kız).*
>
> *"Okul müdürü baba gibidir; çünkü biz bir durumda sıkıştığımızda (çözüm bulamadığımızda) bizim yanımıza önce okul müdürü gelir bizimle ilgilenir." (Ö.228: 5.sınıf, kız).*
>
> *"Okul müdürü baba gibidir; çünkü bizim hep arkamızda ve bizi hep koruyor ve çok anlayışlı." (Ö.216: 5.sınıf, erkek).*
>
> *"Okul müdürü buzdolabı gibidir; çünkü buzdolabı bozuk değilse içindekileri korur ve bozulmasını önler, müdür de bizi yani öğrencileri korur ve yanlış yola sapmamızı önler." (Ö.26: 8.sınıf, kız).*

"Okul müdürü çınar ağacı gibidir; çünkü hepimizi gölgesi altına alır korur kollar." (Ö.271: 8.sınıf, kız).

"Okul müdürü erimeyen kardan adam gibidir; çünkü her zaman ayakta durur bizi korur." (Ö.132: 8.sınıf, erkek).

"Okul müdürü polis gibidir; çünkü bütün sorunları çözer bizi korur poliste aynı şekilde herkese yardım edip bilgiyi verirler." (Ö.103: 5.sınıf, erkek).

Babacan liderlik kategorisinin otoriterlik teması altında 40 öğrenci tarafından 30 metafor oluşturulmuştur. Öğrencilerin gözünde okul müdürünün sinirli, gergin, bağıran, azarlayan, öğrencilere karşı kızgın ve mesafeli davranışlar sergileyen bir yapıya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında öğrencilerin uymak istemediği kuralların müsebbibi ve uygulayıcısı olarak gördükleri okul müdürü için ürettikleri metaforların sitemkâr bir yönü olduğu söylenebilir. Bu kategorideki öğrencilerin en küçük kurum olan aileden devlete kadar her kurumda kuralların varlığının farkında olduğu ve durumu kabullenmelerinin yanında bazı kurallardan rahatsızlık duyduklarını söylemek mümkündür. Öğrencilerin oluşturdukları metaforlardan bazıları şu şekildedir;

"Okul müdürü ateş gibidir; çünkü sinirlenince her şeyi ve herkesi yakar." (Ö.63: 7.sınıf, kız).

"Okul müdürü baykuş gibidir; çünkü gözünden- kulağından hiçbir şey kaçmaz. Görür, duyar, kızar." (Ö.18: 8.sınıf, kız).

"Okul müdürü buzdolabı gibidir; çünkü öğrencilere soğuk davranır. Uzaktır." (Ö.26: 8.sınıf, kız).

"Okul müdürü disiplinli, sert ve ciddi kavramlarının vücut bulmuş hali gibidir; disiplini sağlamada üstüne yoktur, çok sert ve ciddidir. Ciddi olmamızı da ister." (Ö.196: 6.sınıf, kız).

"Okul müdürü baba gibidir; çünkü evde babanın okulda müdürün sözü geçer, kuralları o koyar, biz de uymak zorundayız." (Ö.276: 7.sınıf, kız).

"Okul müdürü dar pantolon gibidir; çünkü öyle çok kurala uymamızı ister ki bazı zamanlarda bizi sıkar." (Ö.121: 8.sınıf, erkek).

"Okul müdürü devlet gibidir; çünkü okul müdürü kurallar koyar, devlette kural koyar vatandaşlar uyar." (Ö.64: 5.sınıf, erkek).

Babacan liderlik kategorisinin ahlak teması altında 3 öğrenci tarafından 1 metafor oluşturulmuştur. Bu öğrenciler okul müdürünün herkese eşit ve adil davrandığını vurgulamış, haklarını gözettiğini ifade etmiştir. Öğrencilerin oluşturdukları metaforlardan biri şu şekildedir;

"Okul müdürü terazi gibidir; çünkü herkese eşit davranır, herkesin hakkını gözetir." (Ö.19: 8. sınıf, kız).

Durumsal liderlik kategorisinin değişken temasında yer alan metaforlar incelendiğinde çalışmaya katılan 10 öğrencinin okul müdürünün "değişken" olmasına yönelik 9 metafor ürettiği ve okul müdürünün duruma göre farklı rollere bürünebilen biri olarak algılandığını söylemek mümkün olabilir. Öğrenciler genellikle okul müdürünün gerekli durumlarda sert / kızgın tavırlar sergilemesi şartlar normale dönünce okul müdürünün de yumuşaması üzerinden oluşturdukları bu metaforlara ilişkin örnekler şu şekildedir;

"Okul müdürü hamur gibidir; çünkü hareketlerimize karşı yumuşayıp sertleşebilir." (Ö.294: 7.sınıf, kız).

"Okul müdürü gökyüzü gibidir; çünkü bazen güneş açar bazen fırtına eser, müdür de bazen sert bazen daha yumuşak ve güler yüzlü olabilir yani." (Ö.151: 7. sınıf, kız).

"Okul müdürü güneş gibidir; çünkü güneş bazen daha sıcaktır yanarız bazen daha az sıcaklık verir üşürüz, okul müdürü de durumdan duruma farklı davranabilir." (Ö.21: 8.sınıf, kız).

Yönetici kategorisinin yönetsel rol temasında 54 öğrenci tarafından 24 metafor oluşturulduğu görülmektedir. Okul müdürünün mevcutta sahip olduğu yönetici sıfatına istinaden öğrencilerin okul müdürünün yönetsel rolleri üzerinden oluşturdukları metaforlar arasında en sık kullanılanların baba (7), yönetici (7), beyin (5) ve lider (5) olduğu görülmektedir. Öğrencilerin oluşturdukları metaforlardan bazıları aşağıdaki gibidir;

"Okul müdürü aslan gibidir; çünkü ormanın kralı aslandır, aslan ormanı müdür okulu yönetir." (Ö.43: 8.sınıf, kız).

"Okul müdürü baba gibidir; çünkü baba aile reisidir aileyi yönetir, müdür de okulu yönetir." (Ö.137: 8.sınıf, kız).

"Okul müdürü beyin gibidir; çünkü okulumuzun yönetiminin ve düşüncelerinin doğru kararlarını o verir." (Ö.323: 6.sınıf, kız).

"Okul müdürü hücrenin çekirdeği gibidir; çünkü okul bahçesi sitoplazma okul müdürü de çekirdektir, çekirdek hücreyi yönetir." (Ö.319: 6.sınıf, kız).

"Okul müdürü satrançtaki şah gibidir; çünkü o okulu yönetir" (Ö. 265: 8.sınıf, erkek)

4. Sonuç ve Tartışma

Ortaokullarda öğrenimlerini sürdüren öğrencilerin, okul müdürlerini nasıl tanımladıkları konusunda metaforlar aracılığı ile bilgi sahibi olmayı amaçlayan bu araştırma sonucunda, Z kuşağı ortaokul öğrencilerinin kendilerinden önceki kuşaklarda yer alan okul müdürlerine yönelik algıları doğrultusunda oluşturdukları metaforların okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik, babacan liderlik, durumsal liderlik türlerine ve yöneticilik rollerine ilişkin görüşler yansıttığı görülmektedir.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan ilk kategori dönüşümsel liderlik kategorisidir. Bass, Avolio, Jung ve Berson'a (2003) göre dönüşümsel liderlik grupların başarılı olması için gerekli olan ortak güven veya güçlülüğü oluşturmada önemli bir öncül olarak görülür. Dönüşümsel liderler, çeşitli mekanizmalar yoluyla takipçilerin motivasyonunu, moralini ve performansını arttırmaya çalışır (Odumeru ve Ogbonna, 2013). Dönüşümsel liderlik karizma veya idealleştirilmiş etki, esinlenmiş motivasyon (ilham verme, telkinle güdüleme), entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere dört boyutta incelenmektedir (Bass ve Riggio, 2006).

Öğrencilerin okul müdürüne yönelik metaforları incelendiğinde dönüşümsel liderlik kategorisinin karizma veya idealleştirilmiş etki alt boyutuna ait metaforlar üreten öğrencilere göre okul müdürü okuldaki birçok şeyi halletmede hayranlık duyulan yeteneklere sahiptir ve çalışkanlığı ile öğrencileri etkilemektedir. Bass ve Riggio'ya (2006) göre dönüşümsel liderliğin karizma ve idealleştirilmiş etki boyutunda lider, izleyenleri için rol modeldir; izleyenler liderin hayranıdır, lidere saygı duyarlar, güvenirler ve ona sıkı sıkıya bağlıdırlar. İzleyenler liderle özdeşleşir ve lideri taklit etmek isterler. İzleyenlerin gözünde liderler, üstün yeteneklere sahiptir. İşlerini yüksek bir motivasyonla ve bütün enerjilerini ortaya koyarak yapan Z kuşağı bireyler (Çetin ve Karalar, 2016) okul müdürlerine yönelik bu görüşleri ile X ve Y kuşağının yüksek enerjiyle çalışan idealist (Kuyucu, 2017) yapısına duydukları hayranlığı ve beğeniyi vurgulamaktadır.

Araştırma sonucuna göre dönüşümsel liderlik kategorisinin esinlenmiş motivasyon temasında öğrenciler okul müdürünü okula dair paydaşları bir arada tutan, süreçlerin işlemesi için paydaşları motive eden bir etmen olarak görmektedirler. Bass ve Riggio (2006), dönüşümsel liderliğin esinlenmiş motivasyon boyutunda dönüşümsel liderin, izleyenlerle izleyenlerin çalışmalarıyla ilgili olarak tartışarak, çalışmalarını destekleyip, katkı sağladığını; bu yolla liderin izleyenleri motive ettiğini, onlara ilham verdiğini ve takım ruhunu uyandırdığını belirtmişlerdir. Ayrıca yine Bass ve Riggio'ya (2006) göre lider, izleyicilere çekici gelecek durumları öngörür, onların örgüt vizyonuna bağlılıklarını ve sürece aktif katılımlarını sağlayacak tutum ve davranışlar sergiler. Her ne kadar Z kuşağındaki bireyler, bireysel çalışmalara takım çalışmasından daha yatkın olsalar ve bireysel çalışmaları daha çok tercih etseler de bu temada öğrenciler takım çalışmasını benimsemiş X ve Y kuşağı (Uslu ve Kedikli, 2016) müdürlerin okula olumlu katkılarına vurgu yapmış ve olumlu yönlerini ortaya koymuşlardır.

Dönüşümsel liderlik kategorisinin entelektüel uyarım temasında öğrenciler okul müdürünü adeta bir rehber olarak nitelendirmekte, okul müdürünün gerek okulu bütün olarak ve idari anlamda yönlendirmesinden gerekse öğrencileri bireysel olarak yönlendirmesinden, onlara yol göstermesinden ve teşvik etmesinden söz etmektedir. Bass ve Riggio'ya (2006) göre dönüşümsel liderliğin üçüncü boyutu olan entelektüel uyarım boyutunda dönüşümsel lider varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden ele alarak ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak izleyenlerin yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik eder. İzleyenlerin hatalarına dair yönelik eleştirilerde bulunmaz. Yeni fikirler ve ya-

ratıcı çözümler bulabilmeleri için izleyenleri çeşitli süreçlere dahil eder. "Z kuşağındaki bireylerin yaratıcılık kabiliyetleri yüksektir" (Çetin ve Karalar, 2016, s.161). Bu temada metafor üreten öğrencilerin onları yönlendirecek ve teşvik edecek, yol gösterecek okul müdürlerinin varlığına yönelik paylaşımlar yapmış olması bu özelliklerinin pekiştirilmesi ve desteklenmesi adına olumlu bir durum olarak nitelendirilebilir.

Dönüşümsel liderlik kategorisinin bireyselleştirilmiş destek temasında öğrenciler okul müdürünün genellikle zor durumlarda kendilerine destek olduğuna, kendilerini geliştirmelerine yardım ettiğine, çeşitli paylaşımlarla da öğrencilerin eğitim – öğretimine katkıda bulunduğuna değinmişlerdir. Bass ve Riggio'ya (2006) göre dönüşümsel liderliğin son boyutu olan bireyselleştirilmiş destek boyutunda dönüşümsel lider, her bir izleyicinin koçu veya mentorü olarak hareket ederek başarı ve gelişme konusundaki gereksinimlerine özel önem verir. Destekleyici bir iklim ile birlikte bireyselleştirilmiş değerlendirmeler yapılarak yeni öğrenme fırsatları yaratır. Z kuşağının temel özelliklerinden birinin kolay ve çabuk vazgeçebilmeleri (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017) olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu öğrencilerin dönem dönem ihtiyaç duydukları motivasyonu sağlamada destek sağlayacak okul müdürlerinin varlığı bu öğrencilerin gelişimi adına önemli ve olumlu bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Yukarıda belirtilen dört tema incelendiğinde dönüşümsel liderlik kategorisine ait metaforlar üreten öğrencilerin okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışlarını gösterdiklerine yönelik algılara sahip oldukları ve okul müdürlerini dönüşümsel lider olarak gördüklerini söylemek mümkündür.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan diğer bir kategori babacan liderliktir. Babacan liderlik özünde ataerkil düşünce bulunan, ailelerde mevcut hiyerarşik düzeni tasvir eden tutum veya davranışları ifade eden paternalisme dayanmaktadır (Erkuş, Tabak ve Yaman, 2010). Farh ve Cheng (2000), babacan liderliği "güçlü disiplin ve otoriteyi babalık yardımseverliği ve ahlaki bütünlük ile birleştiren bir tarz" olarak tanımlamıştır (Farh ve Cheng, 2000'den aktaran Pellegrini ve Scandura, 2008, s.573). İşyerinde bir aile ortamı yaratmak, astlarla yakın ve bireysel ilişkiler kurmak, iş dışı alana dâhil olmak, sadakat beklemek ve yetki / statüyü sürdürmek temel babacan liderlik davranışları olarak gösterilmektedir (Aycan, 2006). Babacan liderlik davranışları otoriterlik, yardımseverlik ve ahlak olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Farh ve Cheng'den aktaran Chan, 2014).

Araştırmada babacan liderlik kategorisinin ilk teması olan yardımseverlik temasında öğrenciler okul müdürünü adeta aileden biri gibi gördüklerini, okul müdüründen ilgi – sevgi – şefkat davranışlarını gördüklerini belirtmişlerdir. Okul müdürü bu öğrenciler tarafından onları koruyan, seven, onlarla ilgilenen, dertlerini dinleyen, yeri geldiğinde başlarını okşayan bir birey olarak algılanmıştır. Babacan liderliğin yardımseverlik boyutu, iş ilişkilerinin ötesinde kişisel veya ailevi refah için kişiselleştirilmiş kaygıyı gösteren liderlik davranışlarını ifade eder (Farh ve Cheng, 2000'den aktaran Chan, 2014). Oluşturulan metaforlardan aile kavramına çok önem veren X ve Y kuşağı (Tükel, 2018) bireylerin okul müdürü olarak, aile içindeki rollerine benzer rolleri okulda da sergiledik-

leri anlaşılmaktadır. İş hayatında maddi getirilerin yanında iş tatminine de önem veren Z kuşağındaki bireylerin (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017) de öğrenci rolüyle okul yaşantılarında da duygusal tatmine önem verdikleri, kendilerine gösterilen sevgi ve ilgiden etkilendikleri ve memnuniyet duydukları görülmektedir.

Araştırmada babacan liderlik kategorisinin diğer bir teması olan otoriterlik temasında öğrenciler okul müdürünü okuldaki kuralların müsebbibi ve uygulayıcısı olarak görmekte, kendilerine karşı mesafeli ve zaman zaman kızgın tavırlar sergilemesinden rahatsızlık duyduklarını belirtmektedirler. Bu temada metafor oluşturan öğrencilere göre okul müdürü sinirli, gergin, bağıran, azarlayan hal, tavır ve davranışlar sergilemektedir. Babacan liderliğin otoriterlik boyutu, mutlak otorite ve kontrol uygulayan ve astlardan sorgulamayan itaat isteyen liderlik davranışlarını içermektedir (Chou ve diğ. 2015; Pellegrini ve Scandura, 2008). Otoriteye bağlı bireyler olan X kuşağından (Öz, 2015) okul müdürleri, öğrencilerden otoriteye bağlı ve kurallara uygun davranışlar sergilemelerini beklerken, bağımsızlık ve geniş özgürlük alanı taraftarı olan Z kuşağından (Taş ve Kaçar, 2019) öğrencilerin bu yöndeki tutum ve davranışlardan hoşnut olmadığı görülmektedir.

Araştırmada babacan liderlik kategorinin son teması olan ahlak temasında öğrenciler okul müdürünün herkese eşit ve adil davrandığını belirterek, haklarını koruduğunu ifade etmişlerdir. Babacan liderliğin ahlak boyutu, liderin üstün kişisel erdem, öz disiplin ve özveri gösteren liderlik davranışlarına sahip olmasını (Farh ve Cheng, 2000'den aktaran Chan, 2014) ve ahlaki karakter açısından rol model olarak hareket etmesini gerektirir (Cheng ve diğ., 2014).

Babacan liderlik kategorisine ait üç tema incelendiğinde bu kategoride metafor üreten öğrencilerin okul müdürlerinin babacan liderlik davranışlarını gösterdiklerine yönelik algılara sahip oldukları ve okul müdürlerini babacan lider olarak gördüklerini söylemek mümkündür. Mevcut araştırmaya paralel şekilde Tüzel ve Şahin'in (2014) çalışmalarındaki kişisel özellikler teması altında sevgi dolu, yumuşak huylu, iyi kalpli kategorileri ve görevler teması altındaki koruma kategorisi, Yalçın ve Erginer'in (2012) çalışmasındaki koruyuculuk ve güven vericilik kategorisi, Çobanoğlu ve Gökalp'in (2015) araştırmasındaki koruma teması babacan liderlik davranışlarını destekleyen içeriklere sahiptir. Yani belirtilen araştırmalarda hem benzer hem de farklı paydaşların okul müdürünün babacan liderlik davranışlarına dair benzer algılara sahip oldukları ve mevcut araştırma bulgularını destekledikleri söylenebilir.

Araştırmanın diğer bir kategorisi durumsal liderliktir. Durumsal liderlik liderin etkililiğin farklı durumlarda sergilediği farklı davranışlara bağlı olduğunu savunmaktadır (Çelik, 2011). Durumsal liderlik kategorisinde değişken adıyla tek bir tema bulunmaktadır. Bu temada yer alan metaforlarda öğrenciler okul müdürünün farklı durumlar karşısında tavır ve davranışlarını değiştirdiğini, duruma göre farklı rollere bürünebildiğini ifade etmişlerdir. Durumsallık teorilerinde önemli olan liderliğin sergilendiği ortam ve durumların şartlarının ne olduğudur ve bu teoriler değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiğini savunur (Koçel, 2010). Bu bağlamda bu kategoride metafor üreten

öğrencilerin okul müdürlerinin durumsal liderlik davranışlarını gösterdiklerine yönelik algılara sahip oldukları ve okul müdürlerini durumsal lider olarak gördüklerini söylemek mümkündür. Farklı durumlara ve olaylara kolay ve hızlı adapte olabilme becerileri yüksek olan Z kuşağı (Bağçı ve İçöz, 2019) öğrencilerin bu özelliğiyle birebir örtüşmese de araştırmaya katılan öğrenciler okul müdürlerinin de benzer şekilde durumun gerektirdikleri yönünde tavır ve davranışlar sergileyebildiklerini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Yalçın ve Erginer'in (2012) araştırmasında yer alan değişken bir varlık olma kategorisinin de durumsal liderliği işaret ettiği ve mevcut çalışmayı destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Araştırmanın son kategorisi olan yönetici kategorisinde de durumsal liderlik kategorisinde olduğu gibi tek tema bulunmaktadır. Öğrencilerin okul müdürünün yönetsel etkinliklerini temel alarak oluşturdukları metaforlar yönetsel rol temasını oluşturmuştur. Eren'e (2003) göre yönetici "bir zaman dilimi içinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişidir". Bu kategoride metafor oluşturan öğrenciler de okul müdürünün okulun yönetimine yönelik görevlerini, okulu sevk ve idare edişine yönelik eylemlerine ve yönetici rolüne vurgu yapmışlardır. Bu kategori, yönetimsel rollerin gerekliliklerinde kuşaklar arasında farklılıklar olsa da (Hamedoğlu ve Özden, 2015) farklı kuşakların bir örgütün en tepesinde yer alan bireyin temel yönetsel rollerine yönelik algıların benzerlik gösterebileceğine yönelik metafor örnekleri sunmaktadır. Alanyazın incelendiğinde bu sonuçları desteleyen çalışmalara rastlamak mümkündür. Örneğin okul müdürüne yönelik; ilköğretim ikinci kademe öğrencilerinin görüşlerini inceleyen Yalçın ve Erginer'in (2012), ilköğretim birinci kademe öğrencilerinin algılarını inceleyen Tüzel ve Şahin'in (2014), öğretmen algılarını inceleyen Akan, Yalçın ve Yıldırım'ın (2014) ve öğretmen adaylarının algılarını inceleyen Çobanoğlu ve Gökalp'ın (2015) araştırma sonuçlarında mevcut araştırmaya paralel şekilde okul yöneticisinin yönetim rollerine yönelik algıların paylaşılmış olduğu görülmektedir.

Yukarıda belirtilen destekleyici araştırmalardan farklı olarak, araştırma sonuçları genel olarak incelendiğinde öğrencilerin okul müdürlerine yönelik çoğunlukla olumlu algılara sahip olduğu sonucuna varılan mevcut araştırmanın aksine; anaokulu, ilköğretim, ortaöğretim ve üniversitede öğrenim gören öğrencilerin okul müdürlerine yönelik algılarını inceleyen Yıldırım ve Uğur'un (2011) araştırma sonuçlarında öğrencilerin çoğunun okul müdürlerine yönelik olumsuz bir bakış açısına sahip olduğu vurgulanmıştır.

Toplumsal değişimi destekleyen ve hızlandıran bir örgüt olarak okullarda (Sağ, 2003) değişime en hızlı ayak uyduran Z kuşağı öğrencileriyle sağlıklı iletişim kanalları oluşturabilmek adına okul müdürlerine yönelik öğrenci algılarının incelendiği bu araştırmada olumlu bakış açılarına sahip öğrenciler olduğu gibi olumsuz bakış açılarına sahip öğrencilerin de nicelik olarak az da olsa, bulunduğu görülmüştür.

Okul müdürü yaklaşımlarının öğrencilerin okul devamlılığına (Aküzüm, Yavaş, Tan ve Uçar, 2015; Bayhan ve Dalgıç, 2012; Boyacı ve Öz, 2018; Karacabey, 2016; Ka-

racabey ve Boyacı, 2018; Tamer, 2014; Taş, Selvitopu, Bora ve Demirkaya, 2013) ve başarısına (Balyer ve Gündüz, 2013; Bilge, 2013) etki eden bir faktör olduğu göz önünde bulundurulduğunda okul müdürüne yönelik olumlu algıların önemi açıktır. Bunu sağlamak adına okul müdürleri öğrencilerle iletişimlerinde otoriter, sert, incitici ve mesafeli tutumlar sergilemekten kaçınmalıdır. Öğrencilerin rahatça paylaşımlarda bulunabileceği, korkmadan iletişim kurabileceği kanallar oluşturulmalıdır. Öğrencilere, okul müdürünün okulda öğrenciler için bulunduğunu ve onlar için çalıştığını hissettirecek tutum ve davranışlarla yaklaşılmalıdır. Öğrencilerin değişen beklenti ve ihtiyaçlarının farkında olunmalıdır.

Kaynakça

Akan, D., Yalçın, S., & Yıldırım, İ. (2014). "Okul müdürü" kavramına ilişkin öğretmenlerin metaforik algıları. *İlköğretim Online, 13*(1), 169-179.

Aküzüm, C., Yavaş, T., Tan, Ç., & Uçar, M. B. (2015). İlköğretim kurumu öğrencilerinin devamsızlık ve okul terki nedenleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(2), 167-192.

Angeline, T. (2011). Managing generation aldiversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, *5*(2), 249-255.

Arastaman, G., Fidan, İ., & Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenirlik: Kuramsal bir inceleme. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal of Education Faculty), 15*(1), 37-75.

Arslan, A., &Staub, S. (2015). Kuşak teorisi ve iç girişimcilik üzerine bir araştırma. *Kafkas University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal*, *6*(11), 1-24.

Aycan, Z. (2006). Paternalism. In *Indigenous and cultural psychology* (pp. 445-466). Boston, MA: Springer.

Bağçı, E., & İçöz, O. (2019). Z ve alfa kuşağı ile dijitalleşen turizm. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, *3*(2), 232-256.

Balyer, A., & Gündüz, Y. (2013). Öğretim lideri olarak okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarısı üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *16*(29), 107-128.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journalof Applied Psychology, 88*(2), 207-218.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New York: Psychology press.

Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 9*(1), 23-28.

Bayhan, G., & Dalgıç, G. (2012). School dropout according to the views of high school leavers. *Inonu Unıversity Journal of the Faculty of Education*, *13*(3), 107-130.

Bellanca, J. A. (Ed.). (2010). *21st century skills: Rethinking how studentslearn*. Solution Tree Press.

Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *5*(19), 218-229.

Bilge, B. (2013). Öğrenci başarısını arttırmada okul müdüründen beklenen liderlik özellikleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, *1*(2), 12-23.

Boyacı, A., & Öz, Y. (2018). Dropout in secondary education and social capital: a qualitative study. *Journal of Economy Culture and Society*, *58,* 67-89.

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *3*, 349-375.

Çelik, V. (2011). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.

Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter?. *Human Relations*, *67*(6), 667-693.

Cheng, B. S., Boer, D., Chou, L. F., Huang, M. P., Yoneyama, S., Shim, D., ... & Tsai, C. Y. (2014). Paternalistic leadership in four East Asian societies: Generalizability and cultural differences of the triad model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *45*(1), 82-90.

Chou, W. J., Sibley, C. G., Liu, J. H., Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2015). Paternalistic leadership profiles: A person-centered approach. *Group & Organization Management*, *40*(5), 685-710.

Chu, S. K. W., Reynolds, R. B., Tavares, N. J., Notari, M., & Lee, C. W. Y. (2017). Twenty-First century skills and global education road maps. *In 21st Century Skills Development Through Inquiry-Based Learning* (pp. 17-32). Singapore: Springer.

Çetin Aydın, G., & Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı?. *Electronic Journal of Vocational Colleges, 4*(4), 1-15.

Çetin, C., & Karalar, S. (2016). X, Y ve Z kuşağı öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *14*(28), 157-197.

Çobanoğlu, N., & Gökalp, S. (2015). Öğretmen adaylarının okul müdürüne ilişkin meteforik algıları/Metephoric perceptions of teacher candidates for school managers.

Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(31), 279-295.

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: a focus on trust worthiness. *Sage Open, 4*(1), 1-10.

Erdoğan, İ. (2002). Eğitimde değişim yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, s.73-85'deki makale.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. Kırklareli: Beta.

Erkuş, A., Tabak, A., & Yaman, T. (2010). Paternalist (Babacan) liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve işten ayrılma niyetlerini etkiler mi. *Bir özel hastane uygulaması. 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı,* 594-598. 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak.

Greenhill, V. (2009). P21 Framework definitions document. Retrieved December, 15, 2010.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *ECTJ*, *30*(4), 233-252.

Güler, A., Halıcıoğlu, M. B., & Taşğın, S. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hamedoğlu, M. A., & Özden, E. (2015). Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları. *Sakarya University Journal of Education*, *5*(3), 7-26.

Humanica. (2017). Kuşakları anlamak ve yönetmek. Web: http://www.humanica.com.tr/kusaklari-anlamak-yonetmek/ adresinden 11 Eylül 2019'da alınmıştır.

Institute for Educatonal Leadership (IEL). (2000). *Leadership for student learning: Reinventing the Principalship*. Washington DC: Author.

İlhan, S. (2015). Yeni kapitalizm ve meslek olgusunun değişen anlamları üzerine. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *21*, 313-328.

Karacabey, M. F. (2016) *Ortaöğretimde okul terkinin bireysel ve kurumsal nedenleri: Şanlıurfa İli örneği*. Yayımlanmamış doktora tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Karacabey, M. F., & Boyacı, A. (2018). Okulu terk eden ortaöğretim öğrencilerinin okulu terk etme nedenleri ve sosyo-ekonomik profilleri: Şanlıurfa örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 24*(2), 247-293.

King, D. (2002). The changing shape of leadership. *Educational leadership*, *59*(8), 61-63.

Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.

Kuyucu, M. (2017). Y kuşağı ve teknoloji: Y kuşağının iletişim teknolojilerini kullanım alışkanlıkları. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, *5*(2), 845-872.

Le Cornu, R. (2010). Changing roles, relationships and responsibilities in changing times. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education, 38*(3), 195-206.

Miles, M, B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nded). Thousand Oaks, CA: Sage.

National Education Association. (2012). Preparing 21st century students for a global society: An educator's guide to the "Four Cs". Alexandria, VA: National Education Association.

Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, *2*(2), 355-361.

Öz, Ü. (2015). *XYZ kuşaklarının analizi ve Y kuşağının örgütsel bağlılık düzeyi analizi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, *34*(3), 566-593.

Sağ, V. (2003). Toplumsal değişim ve eğitim üzerine. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 27*(1),11-25.

Seggie, F. N., & Bayyurt, Y. (2015). *Nitel araştırma yöntemlerine giriş. Nitel araştırma yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımları*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Stronge, J. H., Richard, H. B., & Canato, N. (2008). *Qualities of effective principals*. USA: ASCD Publications.

Tamer, M. G. (2014). Trabzon ili genel liselerde okulu terk nedenlerinin belirlenmesi. *Turkish Journal of Education*, *3*(2), 16-37.

Taş, A., Selvitopu, A., Bora, V., & Demirkaya, Y. (2013). Reasons for dropout for vocational high school students. *Educational Sciences: Theory and Practice*, *13*(3), 1561-1565.

Taş, H. Y., Demirdöğmez, M., & Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, *7*(13), 1031-1048.

Taş, H. Y., & Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z Kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, *11*(18), 643-675.

Tuncer, M. U. (2016). Ağ toplumunun çocukları: Z kuşağının kişilerarası iletişim becerilerinin çok boyutlu analizi. *Atatürk İletişim Dergisi*, *10*, 33-46.

Tükel, İ. P. (2018). Y kuşağı temsilcilerinin aile algıları üzerine bir analiz. *Akademik İncelemeler Dergisi (AID)*, *13*(1), 23-40.

Tüzel, E., & Şahin, D. (2014). İlköğretim birinci kademe öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin metaforları. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014(17), 355-396.

Uslu, Y. D., & Kedikli, E. (2016). İnovasyon ve yaratıcılık faaliyetlerinin gerçekleşmesi için çalışma ortamlarının geliştirilmesi ve kuşakların önemi: Y kuşağı. *I. International Black Sea Business Administration Symposium Proceeding Book,* 522-530.

Ustakara, F., & Türkoğlu, E. (2015). Y kuşağının bir gözetim mekanizması olarak sosyal ağlar üzerine algısı: Gaziantep Üniversitesi araştırması. *Electronic Turkish Studies*, *10*(10), 939-958.

Yalçın, M., & Erginer, A. (2014). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul müdürü algılarına ilişkin yaptıkları çizimler. *Eğitim ve Bilim, 39*(171), 270-285.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.

Yıldırım, N., & Uğur, M. (2011). Öğrencilerin algısından okul müdürü imgelerinin karikatürize ifadeleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 19*(2), 409-426.