

“Okul yöneticiliği” kavramına ilişkin okul yöneticilerinin metaforik görüşlerinin incelenmesi

71

Nermin Yurtbaşı Yürük & Seçkin Doğan

Özet: Bu çalışma okul yöneticilerinin “okul yöneticiliği” kavramına yönelik algılarını metaforlar yardımıyla ortaya çıkarmak üzere gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubunu 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Beykoz ilçesinde çeşitli tür ve kademe okullarda görev yapan 43 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştıma verileri okul yöneticilerine çevrim içi gönderilen bir form yardımıyla toplanmıştır. Formda okul yöneticilerinden “Okul yöneticiliği ... benzer, çünkü ...” ifadesini tamamlamaları istenmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Gelen cevaplar olumlu, olumsuz ve yansız olması bakımından üç gruba ayrılarak yedi temada toplanmıştır. Gelen sonuçlar incelendiğinde yöneticilerin ürettiği metaforların olumsuz başlığı altında yoğunlaştığı gözlemlenmiştir.

Anahtar kelimeler: *Okul, Okul yöneticiliği, Metafor.*

Examination of school directors’ metaphorical opinions on the concept of “school management”

Abstract: This study aims to find out the perception of school principals towards the term “school management” with the help of metaphors. The study group consists of 43 school principals working in various types and levels of schools in Beykoz, İstanbul in 2020-2021 academic year. Research data was gathered with the help of an online form that sent to school principals. In the form, school principals are required to complete the expression “School management is like ..., because ...”. This study adopts case study method which is one of the qualitative research methods. Answers from the school principals were gathered under seven themes by splitting the answers into three groups as positive, negative, and neutral. The study results show that metaphors generated by school principals concentrate on negative group.

Keywords: *School, School management, Metaphor.*

Başvuru/Submitted
1 Ağu/Aug 2022

Kabul/Accepted
17 Ağu/Aug 2022

Yayın/Published
25 Eki/Oct 2022

Makale Türü
Araştırma / Research

Okul Yönetimi
School
Administration
Journal
2022, 2/1, 71-86

Yurtbaşı-Yürük, N.
& Doğan, S. (2022)
“Okul yöneticiliği”
kavramına ilişkin
okul yöneticilerinin
metaforik
görüşlerinin
incelenmesi. *Okul
Yönetimi* 2(1), 71-86.

Öncü Okul
Yöneticileri Derneği
2718-0808

Giriş

72

Okullar eğitim sisteminin temel yapı taşıdır ve örgüt olarak incelendiğinde yönetilmesi ve işleyişi diğer örgütlerden farklıdır. Bu ayrımın oluşmasının en önemli sebebi ise şüphesiz okulların girdisi ve çıktısının insan olmasıdır (Şişman ve Turan, 2004). Bir eğitim sisteminin başarısı doğrudan okulların başarısı ile ilgilidir. Okullar diğer örgütler gibi sistem kuramı çerçevesinde değerlendirilemez. Diğer taraftan her okulun kendi içinde bir dinamiği olması ve birbirinden farklı özellikler barındırması yine okulu diğer örgütlerden ayırmakta ve okulu bir işletme gibi düşünmenin okulun temel doğasına aykırı olacağını göstermektedir. Okulların temel işleyişinde etkili iletişim becerileri rol oynar. Bu beceri okulun bütün paydaşlarının işlevini yerine getirmesinde en önemli husustur (Turan, 2007).

Türkiye’de okul müdürleri, merkezi yönetim tarafından çizilmiş bir çerçeve içerisinde kendilerine verilen görevleri yerine getirmekten sorumludur. Bu görevler çerçevesinde okulun tüm işlerini; düzenlemek, yürütmek, denetlemek ve okulu belirlenmiş amaçlar doğrultusunda geliştirmek başlıca görevlerdir (Şişman, 2010). Ayrıca okulun etkili bir örgüt halini alabilmesi ve okuldaki her türlü eğitim-öğretim faaliyeti ve programının yürütülmesi okul yöneticisinin etkililiğine bağlıdır. Etkili okul ile ilgili araştırmalar da yöneticinin buradaki birincil rolünü ispatlar niteliktedir (Balci, 1993).

Okul müdürlerinin liderlik alanları uzun yıllardır tartışılmasına karşın kesin sınırları çizilen temel özelliklerden söz etmek mümkün değildir. Bunun en önemli sebebi ise hızlı değişen yaşam koşullarıdır (Murphy, 1998). Değişen şartlara bağlı olarak okul müdürlerinin de sorumluluk ve adlandırmaları değişim göstermektedir. Sosyal ve politik değişimler ya da teknoloji alanında yeniliklerin hayatımıza girmesi bu değişimlerin sebebi olarak açıklanabilir. Bu adlandırmalarda yer alan değişimler örneklenecek olursa bürokratik okul müdürleri önce hümanist yöneticilere daha sonra ise öğretimsel liderliğe doğru bir değişim göstermiştir (Lashway, 2003).

Yaşanılan yüzyıla etki eden değişmelerin başında ekonominin endüstriyel yapısının bir basamak üstüne çıkarak post endüstriyel yapıya geçmesi ve bunun bir sonucu olarak bilgi, iletişim, teknoloji ağırlıklı bir örgütlerin varlığını sürdürebildiği gözlenmiştir (Bircan ve Serbest, 2000). Bu değişimlerin en önemli etkisi kamunun sosyal alanda özel sektörle yükünü bölüşmesi olmuş, bu durum eğitim sektörüne de yansımış ve eğitim sektöründe yatırımların artmasını sağlamıştır (Gümüşeli, 2001). Eğitim kurumlarını etkileyen diğer faktör ise politikadır. Politikada yaşanan değişimler sonucu okulun daha merkezde olduğu, çevresiyle daha ilişkili ve çevrenin söz hakkına sahip olduğu yönetimlere doğru bir değişim gerçekleşmiştir (Balci, 2000). Bu değişim velilerle, eğitimciler ve okul yöneticileri arasındaki ilişkilerde gözlenmiştir. Veliler kendilerini eğitim hizmetlerinin tüketicisi olarak görmeye başlamıştır. Böylece geleneksel okul-toplum ve veli ilişkisinin sınırları değişiklik göstermiş ve iletişimin öncelikli olduğu bir etkileşim gerektirmiştir (Gümüşeli, 2001). Tüm bu alanlarda yaşanan değişimler göstermiştir ki okul yöneticiliği dinamik bir alandır ve rolleri her geçen gün değişmekte, yeni tanımlar üretilmektedir. Hallinger (1992.s.35-48), okul müdürlüğü rolünü her on yılda bir yeni bir tanımlama çerçevesinde ele almıştır. Örneğin 1960-1970 yılları aralığında program yöneticiliği olarak tanımlanan okul müdürlüğü; 1980’de etkili bir

eğitim lideri, 1990’ da ise değişimin öcüsü olarak tanımlanmıştır. 2000’li yıllara gelindiğinde eğitimci liderlik kavramı tek başına yeterli olmaktan çıkmış genel anlamda değişime ve yenileşmeye açık bir kavram halini almıştır. (Fullan, 2002.s.1). Bütün bunlar göz önüne alındığında değişen şartlar okul yöneticiliğini ya da liderlik kavramı tek bir tanıma sığdırmaktan bizi alıkoymaktadır.

Metafor

Benzetmeler; dili zenginleştirmek ve anlatımı güçlendirerek zayıf olanı güçlü olanla ifade etmek üzerine kurulu söz sanatlarından biridir. Burada amaç, anlatımı kavramı daha zengin bir biçimde anlatarak hatırlanmasını kolaylaştırmaktır (Aksan, 1998). Benzetmeler metaforların ilk basamağı olarak düşünülebilir. Kelime kökenine inilecek olursa metafor, Yunanca bir kelimedir. Sözcüğün dildeki ilk ifade edilişi “*Metapherein*” şeklindedir. Birleşik bir sözcük olan “*metafor*”, değişim ve öte aşırı anlamına gelen “*meta*” ve “*götürmek*, *götmek*, *taşımak*” anlamlarına gelen “*pherein*” sözcüklerinin birleşiminden oluşmuştur (Levine, 2005). Bu oluşum doğal olarak yeni bir anlam kazanmış “*bir yerden başka bir yere götürmek*” olarak ifade edilmiştir. (Levine, 2005). Tüm bu anlatılar bir araya getirildiğinde ulaşılmak istenen temel nokta metafor ifadesinin özünün bir kavramı ifade ederken zihinde beliren başka bir kavramdan faydalanmak olduğu söylenebilir. Bunu gerçekleştiren kişi zihninde soyut olarak belirlediği herhangi bir kavramı çevresindeki somut bir kavramla ifade edebilir. Bu çabanın temelinde kavramın daha anlaşılabilir bir hale getirilmesi yatar (Altun ve Apaydın, 2013). Buradan yola çıkarak metaforların çevredeki soyut ya da tek bir tanıma ilişkin kavramları açıklamak için önemli olduğunu söylemek mümkündür. Örnek olay üzerinden açıklamak gerekirse beynin çalışma sistemini bilgisayarın çalışma sistemine benzeten biri, burada çalışma sistemini bildiği bilgisayar kavramı üzerinden yola çıkarak beynin çalışma sistemini açıklamak istemiştir. Burada bilgisayar bir metafor olarak kullanılmıştır (Yıldırım ve Çelik, 2010).

“Zihinsel metafor teorisi” metafor çalışmalarında önemli bir adım olarak görülmüştür (Lakoff ve Johnson, 1980). Bu bakış açısında kavramsal algılarımızın büyük anlamda metaforik olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu durumda düşünme tarzımız ve günlük hayattaki olaylara bakış açımızın da metaforik bir algıdan ibaret olduğu anlaşılır. “Zihinsel metafor teorisi” insanların gerçeğe ve dünyaya bakış açısını şekillendirir ve insanı bilinmeyen soyut veya karmaşık olgulardan bilinen somut ve tecrübe edilmiş gerçeklere ilişkin bir anlayış geliştirmelerini sağlar. Bu durum da metaforların algılama ve öğrenme düzeylerini geliştirmede güçlü bir zihinsel öğrenme aracı olarak kullanılmalarını sağlar (Ocak ve Gündüz, 2006)

Metaforlar evrensel bir yapıya sahiptir. Soyut bilimsel kavramların öğretilmesinde simgeleştirme ve temsil en iyi yöntemlerden biridir. Metaforlar bu özellikleri bakımından dünyayı daha kolay anlamamızı sağlar ve öğretim aracı olarak kullanıldığında birtakım sanal gerçeklik modeli işlevini yerine getirebilir ve problem çözme aracı olarak da kullanılabilir (Sanchez vd., 2000).

Eğitim Yönetimi ve Metafor

Tek bir tanıma ya da kalıba sığdırılmayan okul, ifade ederken imgeleri sıklıkla kullanılan bir alanıdır. Son yıllarda bu imgelerin en önemlilerinden biri de metaforlardır (Şişman ve Turan, 2004). Metaforlar son yıllarda örgütlerin

yapısını ve işleyişteki rolleri analiz etmede kullanılan bir yapı haline gelmiştir. Eğitim dünyası da bu durumdan fayda sağlayarak, eğitimin doğası, yönetim, öğretmen-öğrenci ilişkileri gibi konularda metaforları ve birtakım görsel imajları kullanarak derinlemesine bilgi sahibi olmuştur (Çelikten, 2006)

Bir kavramı başka birinin gözünden görmek olarak ya da bir kavramı yeniden adlandırmak ya da yapılandırmak için tanımlanan metaforlar (Sanchez vd, 2000) tek bir tanım olmayan okul müdürlüğü kavramının da okul çalışanları tarafından nasıl algılandığını belirlemek için etkili bir araç olarak kullanılabilir. Metaforlar sayesinde okul müdürlerinin yönetim anlayışları, çalışanları ile geliştirdikleri ilişkiler ya da öğrencinin bakış açısı ile müdür kavramının ne ifade ettiği gibi pek çok soyut faktör belirlenebilir. (Ben-Peretz, Mendelson ve Kron, 2003). Bu soyut kavramlar ise kişileri kavram hakkında belli bir şema oluşturmaya itebilir.

Metaforların açık olmayan ve anlaşılması güç düşünceleri açığa çıkarma yönü ise örgüt yönetimlerinde yöneticilerin önemli gördükleri ve aydınlatmada güçlük çektikleri noktaları açığa kavuşturma noktasında oldukça işlevsel olarak kullanılmıştır (Çelikten, 2006).

Liderlik kavramının değişkenleri incelenirken liderlerin kişilik özelliklerini incelemek tek başına yeterli olmayacaktır. Bunun yanında kişinin liderlik ettiği grubun özelliklerini bilmek de oldukça önemlidir. Kişilerin örgüt özelliğini belirlemekten ziyade örgüt kültürünün bireyin liderlik özelliğini belirlediğini söylemek mümkündür (Kantos, 2011). Bu noktada örgütlerin ve yönetim tarzının dinamik bir yapıya sahip olması liderlik kavramı üzerinde tek bir tanım yapmayı zorlaştıran ve aynı zamanda metafor kullanımını işlevsel hale getiren bir özellik olarak karşımıza çıkar.

Yönetimde yeni bir tanım ya da kavram oluşturmak için metaforlar gereklidir (Hurst, 2000). Örgütü açıklamaya çalışan metaforlar, karmaşıklığı en aza indirebilmek için kişide var olan bir bilgi yoluyla mevcut olmayan bir bilgiyi açıklamaya yardımcı olmuşlardır. Metaforlar bilginin bu yöntemle kullanılması ile karmaşayı önlemeyi ve soyut olanı açıklamayı sağlamaktadır (Balci, 1993).

Eğitimde de bu iki temel öğretim ilkesi karşımıza çıkar: “Bilinenden bilinmeyene ve somuttan soyuta gitmek.” Tam da bu noktada karşımıza çıkan metaforlar soyut kavramları somut kavramlarla açıklayan örnekler kullanmaktadır. Bilinen, açıkça görülen ve fiziksel gerçekliğe karşı bilinmeyen, görülmeyen ve zihinsel gerçekliğin tanımlanmasında kullanılacaktır (Çelikten, 2006).

Bennis (1989) liderliği “tanımlaması zordur ama gördüğünüzde tanırsınız” diyerek güzelliğe benzetmiştir. Bu durum liderliğin metaforik olarak açıklanmaya uygun bir kavram olduğunu ispatlar niteliktedir çünkü tıpkı güzellik gibi liderlik algısı da kişiden kişiye değişebilen ve üzerinde benzetmeler yapılabilmektedir zihinsel algılama süreçlerinin ortaya konulabileceği bir kavramdır.

Metaforların liderlik özelliklerini açıklarken ya da tartışırken kullanılmasının başka bir nedeni de liderlerin gözle görülmeyen ve zihinde bıraktıkları herhangi bir etkiyi açıklamada kullanılmasıdır. Şüphesiz bu durum yeni bir bakış açısı yakalamanın önünü açacaktır. Başka bir deyişle metaforlar sadece kavramlara yeni tanımlar getirmekle sınırlı kalmayıp insanların kendi düşüncelerini keşfetmelerine de katkı sağlayacaktır (Arslan ve Bayrakçı, 2006).

Alanda Yapılan Çalışmalar

Öğretmenlik kavramı anlamlandırmak üzere pek çok metafor çalışma yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir: Cerit (2008), öğrenci ve yöneticilerin bakış açılarını belirlemek, Çelikten (2006) öğretmen kavramının açıklanmasına yönelik bir çalışma ve sonraki yıllarda Özçetin, (2018) tarafından öğretmen ve yöneticiler aracılığıyla “öğretmen liderliği” kavramına ilişkin metafor üretilmesine dayalı bir çalışma yapılmıştır.

Metafor çalışmaları incelendiğinde eğitim fakültelerinde özellikle “öğretmen” kavramını algılama konusunun incelendiği görülür. Saban (2004) giriş düzeyinde bulunan sınıf öğretmeni adaylarının öğretmenliğe bakış açısını tespit etmiş sonraki yıllarda Ocak ve Gündüz (2006) öğretmenlerin mesleğe giriş dersi öncesi ve sonrasında oluşturduğu metaforları kıyaslamıştır.

Liderlik kavramı ve okul yöneticiliği metafor çalışması düzeyinde incelendiğinde: Kantos (2011) örgüt üzerine bir çalışma yaparak liderlik kavramını açıklamak; Aydoğdu (2008) öğrenci ve öğretmenlerin okul kavramına yönelik algılarını tespit etmek; Dönmez (2008) Türk eğitim siteminde kullanılan yönetici metaforlarını tespit etmek; Akan, Yalçın, ve Yıldırım (2014) öğretmenlerin okul müdürü kavramına ilişkin zihinsel algıları tespit etmek; Çobanoğlu ve Gökalp, (2015) öğretmen adaylarının beraber çalışacakları okul müdürleri hakkındaki metaforik algılarını tespit etmek üzere çalışmalarda bulunmuştur. Kaya (2021) ise okul yöneticilerinin “lider” kavramına ilişkin metaforlarını tespit etmek üzere çalışmada bulunmuştur. Yıldız&Ertürk (2019) ise öğretmenlerin liderlik ve yöneticilik kavramlarına bakış açısını ayrı ayrı ele alan metaforları categorize ederek incelemiştir.

Botha (2009) çalışmasında eğitimdeki anlayışın çoğulculuğu dolayısıyla metaforların gerekliliğine inanır. Lee (2007) çalışmasında okul yöneticilerinin verdikleri cevaplarla sanat eğitiminin yöneticilere vizyon ve yaratıcı düşünce kazandırması ile etkili liderlik özellikleri karşılaştırılmıştır. Pantina (1991) ise yaptığı çalışmada kullanılan metaforların hangi yöneticiye ait olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Kullanılan metafor ile okul kültürü ve etkili okul oluşturma arasındaki ilişki tespit edilmiştir.

Amaç ve Önem

Bu çalışmada okul yöneticilerinin, yöneticiliğe dair algıları metaforlar aracılığıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada bu amaca ulaşabilmek için aşağıda belirtilen soruya cevap aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin yöneticilik kavramına ilişkin metafor algıları nedir?
2. Okul müdürlerinin yönetici kavramına ilişkin geliştirdiği metaforlar hangi kavramsal kategoriler üzerinde toplanmaktadır?

Araştırmanın amacı; okul yöneticiliği ile ilişkili metaforları belirleyerek, Beck ve Murphy'nin (1993) modellediği metafor çalışmalarına süreç içerisinde katkı sağlayabileceği ve okul yöneticilerinin rolleri, görevleri ve beklentileri açısından alanyazına katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

Yapılan araştırma okul yöneticiliği üzerine bundan önce yapılmış olan metafor çalışmaları ile kıyaslama bakımından yeni bakış açıları kazandırabilir. Bu çalışma okul yöneticilerinin yürütmüş oldukları görevleri ile ilgili içsel olarak

nasıl güdülediklerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Aynı zamanda okul yöneticiliğinin tercih edilen bir meslek olması için yapılması gereken çalışmalar ile okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmesi için yapılan uygulamaların yeterli olup olmadığını ortaya çıkaran sonuçlar elde edilmesi beklenmiştir.

Araştırma Yöntemi ve Çalışma Grubu

Bu çalışmada okul yöneticilerinin, okul yöneticiliği algılarını metaforlar yoluyla analiz etmek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmaları güncel bir olgunun gerçek yaşam bağlamında, özellikle bağlam ve olguların sınırlarının kesin olarak belli olmadığı durumlarda görgül olarak araştırılması amacıyla kullanılır (Yin, 2002). Katılımcılar arasında cinsiyet, iş deneyimi ve görev yapılan okul türü açısından çeşitlilik sağlamak amacıyla örnekleme yöntemi olarak “maksimum çeşitlilik” örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu Beykoz ilçesindeki okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kademelerindeki kamu okullarında görev yapan 43 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Maksimum çeşitliliğin sağlanması için farklı okul türlerinden okul yöneticileri örnekleme dâhil edilmiştir.

Veri Toplama Aracı, Verilerin Toplanması, Analizi

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından oluşturulan Google anket formu ile toplanmıştır. Araştırmacılar dünyanın içinde bulunduğu salgın süreci nedeni ile okul yöneticileriyle yüz yüze görüşme gerçekleştirememiştir. Araştırma verileri Mayıs 2021 ayında araştırmacılar tarafından çevrim içi anket kullanılarak toplanmıştır. Okul yöneticilerine “Okul müdürlüğü ... benzer, çünkü ...” sorusu yöneltilmiştir. Üretilen metaforlar aynı olsa bile nedeni farklı olacağından tüm veriler ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Formu cevaplayanların sayısı 45, kullanılabilir form sayısı ise 43’tür.

Verilerin Analizi

Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir Yıldırım ve Şimşek (2016) araştırmalarda içerik analizi kullanılmasının temel nedenini toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmak olarak açıklar. Buna göre elde edilen metaforik veriler; olumlu, olumsuz ve nötr olmak üzere üç şekilde kategorize edilmiştir. Bu kategorilerde katılımcıların ifade ettikleri kavramlar övgü içeren, onur verici veya maddi-manevi anlamda bir getiri içeriyorsa olumlu kategoride değerlendirilmiştir. Göreve ilişkin sıkıntı verici veya tükenmişlik duyduğu, zorluklar ve sorunlara odaklandığı ve yol açtığı maddi ve manevi kayıplara vurgu yaptığı metaforlar olumsuz kategoride değerlendirilmiştir. Herhangi bir olumlu ya da olumsuz sonuç ortaya çıkarmayan, tamamen objektif yaklaşılan metaforlar ise nötr kategorisinde değerlendirilmiştir. Bu şekilde katılımcıların kullandığı metaforlarla sınırlı olmak üzere okul yöneticiliğinin algılanma biçimi ortaya konmaya çalışılmıştır. “Google anket formu” anlık mesajlaşma aracılığı ile ilçede görev yapmakta olan tüm okul yöneticilerine gönderilmiştir. 45 okul yöneticisi formu doldurmuştur, bu formlardan istenilen verilerin elde edilebildiği 42 adedi kullanılabilmiştir. Formdan elde edilen demografik veriler şu şekildedir: Okul yöneticilerinden %87,2’si erkek, %12,8’i kadındır. Bu oran ilçedeki okullarda kadın yöneticinin

az olmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerden yalnızca bir tanesi 25-35 yaş aralığında, %40,4’ü 36-45 yaş aralığında, %34’ü 46-55 yaş aralığında, %23,4 56 yaş ve üstüdür. Buna paralel olarak okul yöneticilerinin kıdem yılı incelendiğinde: %23,4’ü 20-25 aralığındayken %72,3’ü 25 ve üstü kıdeme sahiptir. Görüşme yapılan yöneticilerin elimizdeki verilere göre deneyimli oldukları söylenebilir bu da metafor oluşturmalarını kolaylaştıracaktır. Öğrenim verileri incelendiğinde Yöneticilerin %48,9’unun lisans mezunu, %46,8’inin Yüksek Lisans mezunu, iki yöneticinin ise doktorasını tamamladığı görülmektedir.

Bulgular

42 okul yöneticisi okul yöneticiliğini 37 farklı metaforla tanımlamıştır. Bu metaforlardan 17’si olumlu 19’u olumsuz, 7’si ise nötr olarak tasnif edilmiştir. Olumlu kategorisi oluşturulurken katılımcının görevinden övgüyle söz ettiği, onur duyduğu yönlerini dile getirdiği ve sağladığı maddi ve manevi kazançlarına vurgu yaptığı metaforlar dikkate alınmıştır. Olumlu kategorisine alınan “Orkestra şefi” metaforu: “Okul müdürlüğü orkestra şefine benzer çünkü tüm seslerin ahenk içinde olmasını sağlar” şeklinde ifade edilmiştir. Olumsuz kategorisi oluşturulurken katılımcının görevinden sıkıntıyla söz ettiği, yılgınlık ve tükenmişlik duyduğu, zorluklar ve sorunlara odaklandığı ve yol açtığı maddi ve manevi kayıplara vurgu yaptığı metaforlar dikkate alınmıştır. Olumsuz kategoride yer verilen “hamallık” metaforu: “Hamala benzer çünkü tüm yükü üzerinde taşır.” Şeklinde ifade edilmiştir. Nötr kategorisi ise katılımcıların görevin gereklerine odaklandıkları, görevi tarafsız olarak tanımlayan metaforlar oluşturmaktadır. Nötr kategorisinde yer alan “ayna” metaforu ise “okul yöneticiliği aynaya benzer çünkü okulu görünce müdürü görmüş olursun” şeklinde ifade edilir. Katılımcıların okul yöneticiliğine ilişkin ifade ettikleri metaforlar Tablo 1’de yer almaktadır:

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Okul Yöneticiliğine İlişkin İfade Ettikleri Metaforlar

Olumlu Metaforlar	f	Olumsuz Metaforlar	f	Nötr Metaforlar	f
Lokomotif	1	Modern Dilenci	1	1. Ayna	1
Orkestra Şefi	3	Eşek	1	2. Terazi	1
Köprü	1	Aile Reisi	3	3. Blender	1
Teknik Direktör	1	Bukalemun	1	4. Kitap Kapağı	1
Salkım söğüt	1	Hamal	3	5. Otobüs Şoförü	1
Ağaç	1	Ateşten Gömlek	1	6. Asker	1
Ebeveyn	1	Çobanlık	1	7. Bakır Kap	1
Baba	2	Amele	1	Toplam	7
Yaratıcı	1	Davul	1		
Motor	1	İngiliz Anahtarı	1		
Ev Sahibi	1	Mum	1		
Piyanist	1	Lolipop şeker	1		

Mimar	1	Çavuş	1
Peygamber Mesleği	1	Kartal	1
Ateş	1	Ahtapot	1
Toplam	17	Toplam	19

1. Baba Olarak Okul Yöneticisi

78

Baba teması altında beş farklı metafor üretilmiştir. Bu metaforlar Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Okul Yöneticisini Baba Olarak Gören Katılımcıların Kullandığı Metaforlar

Baba (f:6)
1. Aile Reisi
2. Baba
3. Ebeveyn
4. Salkım Söğüt
5. Ağaç
6. Aile Reisi

Metaforun Kapsamı

Baba teması altında toplanan metaforlar incelendiğinde okul yöneticiliğine ilişkin bakış açısına duygusal kavramlarla ifade edildiği görülmektedir. Buna göre okul yöneticiliği; informal ilişkiler üzerinden yorumlanarak ailesindeki bireylerin her anlamda sorumluluğunu yüklenen kişi olarak görülmüştür (aile reisi) aile bireylerinin sorunlarıyla ilgilenen, onları koruyup kollayan bir birey (baba), okula gösterilen özveri ve birtakım manevi değerlerin yerleşmesini okulun şartlara uyum sağlamasını sağlayan bir birey (ebeveyn), olarak kabul edilmektedir. Okul yöneticileri bu samimi süreci yönetirken kurumundaki huzuru sağlamak (salkım söğüt), kendini her koşulda geliştirmek ve etrafına faydalı ürünler ortaya koymak gibi (ağaç) bir görev üstlenir. Bu temadaki bazı açıklamalar şu şekildedir:

“Okul Müdürlüğü aile reisliğine benzer çünkü herkesin her türlü sorumluluğu onun üzerindedir.” (K27)

“Okul müdürlüğü ebeveyne benzer/benzemelidir. Çünkü nasıl bir ana ya da baba aile fertleri için özveri gösterir ise okulu için de aynı özveriyi göstermelidir. Her ebeveyn çocuklarının daha iyi yaşam koşullarında yetişmesini ve daha iyi eğitim imkanlarına ulaşmasını sağlamak için elinden gelenin en iyisini yapar.” (K16)

2. Orkestra Şefi Olarak Okul Yöneticisi

Orkestra şefi teması altında 3 farklı metafor yer almaktadır. Bu metaforlar Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Okul Yöneticisini Teknikdirektör Olarak Gören Katılımcıların Kullandığı Metaforlar

Orkestra Şefi (f:3)
1. Orkestra Şefi (f:3)
2. Yaratıcı
3. Piyanist

Metaforun Kapsamı

Orkestra şefi kapsamında toplanan metaforlar, okul yöneticiliğine yönelik olumlu çağrışımlar içeren ve yöneticiliği yaratıcılık ve sanatkârlıkla özdeşleştiren metaforlardan oluşmaktadır. Buna göre okul yöneticiliği kuruma yenilikçi bir bakış açısıyla bakmamızı gerektiren (yaratıcılık) bir görev, bu görevi icra ederken aynı zamanda yerinde ve zamanında hareket eden fakat bunu yaparken dengeyi sağlamak için oldukça titizlenen ve bir kompozisyon oluşmasını sağlamayı (piyanist) gerektirir. Okul yöneticiliği farklılıkların bir arada olduğu bir sistemi yönetmeye çalışan ve bunu gerçekleştirirken her bireyin karşılıklı olarak etkileşimde bulunduğu ve bu ortaklaşalığı sağlarken bir sanatçı titizliği ile düzen ahenk ve uyum içinde sorumluluklarını yerine getiren bir sanatkâr (orkestra şefi) olarak kabul edilebilir. Bu temadaki bazı açıklamalar şu şekildedir:

“Orkestra şefine benzer çünkü tüm seslerin ahenk içinde olmasını sağlar.” (K4)

“Bir piyanisttir. Tuşlara ritimli bir şekilde müdahale ederse çok güzel bir ahenk ortaya çıkartır. Eğer tuşlara eşit ve uygun dokunmazsa hiçbir ahenk ortaya çıkmaz. İşte okul yönetimi de böyledir. İyi yönetirsen ürün iyi olur, iyi yönetmezsen ürün zelif olur.” (K7)

3. Teknikdirektör Olarak Okul Yöneticisi

Teknikdirektör teması altında 5 farklı metafor yer almaktadır. Bu metaforlar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Okul Yöneticisini Teknikdirektör Olarak Gören Katılımcıların Kullandığı Metaforlar

Teknik Direktör (f:5)
1. Lokomotif
2. Motor
3. Teknik Direktör
4. Köprü
5. Otobüs Şoförü

Metaforun Kapsamı

Teknik direktör kapsamında toplanan metaforlar, okul yöneticiliğini liderlik kavramı ile özdeşleştiren metaforlardan oluşmaktadır. Buna göre okul yöneticiliği sorumlulukları gereği vizyon sahibi ve bu vizyonunu okulun tüm

kademelerinde başarılı bir şekilde uygulayabilen aynı zamanda okulda gelişimi sağlayan ve sağduyuları sayesinde bu gelişimin sürekli olmasına katkı sağlayan kişilerdir. Başka bir deyişle olaylara net ve geniş açıdan bakabilen, konusuna hâkim, çabuk karar verme yetisine sahiptirler. Okul yöneticiliği bir takımın tüm öğelerinin beraberce ve uyum içerisinde hareket etmesi sonucu başarıya ulaşılabilceği takımın liderliğini (teknik direktör) gerektirir. Okulda yüklenmiş oldukları sorumluluk gereği kendilerinden beklenen gelişimi okulun vizyonu ile birlikte yürütmeleri (lokomotif) gerekmektedir. Bunları gerçekleştirirken okulun güçlü bir motivasyonla hareket (motor) etmesi gerekir. Etkili bir okul yöneticiliği sergilemek için okulda bulunan tüm paydaşların aynı şekilde düşünüp aynı şekilde hissetmesini sağlayarak (köprü) meydana geleceğinden dolayı okulda iyi bir sinerji yaratıp, herkesi inançlı ve kararlı bir şekilde ortak hedeflere yönlendirmesi gerekir. Bu temadaki bazı açıklamalar şu şekildedir:

Teknikdirektör gibidir çünkü takımını iyi yönetirse başarılı olur. (K36)

Okul otobüs ise okul müdürlüğü otobüs şoförlüğüne benzer, çünkü okulda eğitime yön veren otobüs şofördür. (K6)

5. Terazi Olarak Okul Müdürü

Terazi teması altında 3 farklı metafor yer almaktadır. Bu metaforlar Tablo 4'te yer almaktadır

Tablo 5. Okul Yöneticisini Terazi Olarak Gören Katılımcıların Kullandığı Metaforlar

Terazi (f:2)
1. Blender
2. Terazi

Metafor Kapsamı

Terazi teması kapsamında toplanan metaforlar, okul yöneticiliğini denge kavramı ile özdeşleştiren metaforlardan oluşmaktadır. Buna göre okul yöneticileri birbirinden farklı aynı zamanda benzer düşünce ve görüşleri dengeleyerek (terazi) bir potada harmanlamaları gerekmektedir. Okul yöneticileri kurumlarının vizyonlarına ait uygulamaları gerçekleştirirken ve bunların hayata geçirilmesinde paydaşlara rolleri dağıtılırken; uygun görevleri, uygun kişilere, doğru zamanda (blender) yaptırarak, yetki ve sorumluluklarının bilincine varmalarını sağlayarak, tutkulu ve fedakarca çalışmalarını sağlamalıdır. Bu temadaki bazı açıklamalar şu şekildedir:

“Okul müdürünü blendera benzetiyorum çünkü zebze ve meyveler uygun miktarlarda ve uygun zaman diliminde yeteri kadar harmanlandığında güzel, sağlıklı bir lezzet ortaya çıkar. Okul müdürü de; veli, öğretmen, öğrenci üçlüsünü zaman ve diğer etkenleri uygun bir denkleme bir araya getirirse ortaya hem başarı, hem mutluluk hem de sağlıklı ilişkiler çıkar.” (K29)

6. Ayna Olarak Okul Yöneticisi

Ayna teması altında 3 farklı metafor üretilmiştir. Metaforlar Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. *Yöneticisini Ayna Olarak Gören Katılımcıların Kullandığı Metaforlar*

Ayna (f:4)
1. Ayna
2. Kitap Kapağı
3. Asker

Metaforun Kapsamı

Bu tema altında toplanan metaforlar okul yöneticiliği hakkında olumlu ya da olumsuz bir yaklaşım sunmadan üstlenilen görevin detaylarına odaklanan metaforları içermektedir. Buna göre okul yönetici ile okul birbirini geliştiren iki kavram olarak olarak tanımlanabilir ve bir bakıma okulun başarısı okul yöneticisinin başarısı gibi algılanır (Ayna) . Okul yöneticisinin okulu uygun bir biçimde yönlendirmesi (otobüs şoförü), çağın gereklerini okulunda başarıyla uygulaması beklenir. Okulda eğitimin ve öğretimin lideri olan okul yöneticileri tüm bilgi birikimi ve mesleki tecrübesini okula yansıttığından bir bakıma okulun vitrini (kitap kapağı) görevini üstlenir. Bu temadaki bazı açıklamalar şu şekildedir:

“Kitap kapağı gibidir okulun işleyişini kısaca özetler.” (K40)

6. Ateşten Gömlek Olarak Okul Yöneticisi

Ateşten gömlek teması altında 5 farklı metafor üretilmiştir. Metaforlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. *Okul Yöneticiliğini Ateşten Gömlek Olarak Gören Katılımcıların Kullandığı Metaforlar*

Ateşten Gömlek (f:4)
1. Çavuş
2. Kartal
3. Mum
4. Ateşten Gömlek

Metafor Kapsamı

Bu tema altında toplanan okul yöneticiliği hakkında olumsuz bir bakışa sahip olan okul yöneticilerinin ifade ettikleri metaforları içermektedir. Okul yöneticilerinin; duyarlı olması, adalet duygusuna sahip olması, mütevazı olması, kurum kültürüne bağlı olması ve sorumluluk sahibi olması önemlidir. Bu kapsamda okul yöneticiliği sorumluluklarının çok fazla olması bu sorumlulukların birçok yaptırımı da beraberinde getirmesi (ateşten gömlek), ortaya olumsuz bir durum çıktığında doğan sonuca uygulanacak yaptırımın paylaşılmaması (Kartal) ve ortaya çıkan bu olumsuz durumlar sonucunda yöneticinin kişisel olarak yıpranması pahasına kurumu için mücadele etmesi (Mum) olarak görülür. Bununla birlikte yetki ve görev alanlarının çok olduğu okul yöneticiliğinde en son tüm mesuliyetin kaldığı kişiler (Çavuş, asker) yine okul yöneticileri olarak betimlenmiştir. Bu temadaki bazı açıklamalar şu

şekildedir:

“Mum etrafına yararlı olurken kendini eritir.” (K45)

“Çavuşa benzer çünkü en son iş ona kaldığı iş o yapmak zorunda kalır.” (K46)

7. Hamal Olarak Okul Yöneticisi

Hamal teması altında 8 farklı metafor üretilmiştir. Metaforlar Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Okul Yöneticisini Ahtapot Olarak Gören Katılımcıların Kullandığı Metaforlar

Ahtapot (f:8)
1. Eşek
2. Çoban
3. Amele
4. Hamal
5. Davul
6. İngiliz Anahtarı
7. Bukalemun
8. Ahtapot

Metafor Kapsamı

Bu tema altında toplanan metaforlar okul yöneticiliği hakkında olumsuz bir bakışa sahip olan okul yöneticilerinin ifade ettikleri metaforları içermektedir. Okul yöneticileri insanlara ve durumlara karşı duyarlı, çabuk ve etkili karar verme özelliğine sahip, güven veren, kararlı ve tutarlı ve yenilikçi olmalıdır. Ancak bazı durumlarda okul yöneticilerinin beklentilerini ve isteklerini karşılamayan durumlar da söz konusu olabiliyor. Bu durumda okul yöneticileri irade ve gücü olmayan (eşek), yetkisiz (davul) bir çalışan olarak zor ve ağır işleri (çoban, hamal) olarak kabul edilmektedir. Ayrıca problemleri çözmek için kendi benliklerinden taviz vererek (bukalemun) ve her sorunu çözme yetkinliği göstermeleri beklenerek, her probleme yetişmeleri (ahtapot) istenen aynı zamanda sorunları çözüme kavuşturma yolları üreten ve tüm sorunları bir şekilde çözüme kavuşturması beklenen (İngiliz anahtarı) kişidir. Bu temadaki bazı açıklamalar şu şekildedir:

Okul müdürlüğü hamala benzer çünkü bütün yükü üzerinde taşır. (K16)

Bukalemun çünkü sorunları çözerken çeşit çeşit kılığa girer. (K17)

Ahtapota benzer çünkü görev alanı çoktur. (K31)

Sonuç ve Öneriler

Okul yöneticiliğine ilişkin metaforlar göz önünde bulundurulduğunda okul müdürlerinin okul yöneticiliğine genel olarak olumsuz baktığı söylenebilir. Olumsuz metaforlar incelendiğinde ise okul müdürlerinin yalnız bırakıldığı sorunları tek başlarına çözmek zorunda kaldıkları söylenebilir. Bunun sonucunda okul müdürlerinde mesleki açıdan tükenmişlikten söz edilebilir. Yaman vd. (2002)’nin de belirttiği üzere yaşanan tükenmişlikler yöneticiliğinin titizlik ve beceri isteyen, tükenmişliği arttıran bir pozisyon olduğu söylenebilir.

Okul müdürleri tarafından birçok yönden okul müdürlüğünün olumsuzlukları belirtilmiş olsa da araştırmaya katılan okul müdürlerinin demografik yapısı incelendiğinde uzun süredir okul müdürlüğü yaptıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin olumsuz olarak değerlendirdikleri birçok metafor olmasına rağmen uzun seneler görevlerine devam etmeleri bir çelişki olarak değerlendirilebilir. Okul müdürleri tarafından olumlu olarak düşüncelerini belirten metaforlar incelendiğinde ise yine kendi liderlik özelliklerini ön planda tuttıkları gözlenmiştir. Bu değerlendirme sonucuna göre okul müdürlerinin olumlu değerlendirme yapmalarına rağmen kendilerini yalnız hissettikleri söylenebilir. Okul müdürlerinin yapmış olduğu nötr metaforlar incelendiğinde ise okul müdürlerinin bu kategoride okul yöneticiliğine kavramsal olarak baktıkları, olumlu yada olumsuz değerlendirmelerde bulunmadan görevlerinin gereklerini yerine getirdikleri söylenebilir.

Karataş ve Parpucu (2003) çalışmasında okul yöneticiliği kavramı ile ilgili okul yöneticilerine yönelik bir metafor çalışması yapılmış ve sonuçların kıyaslanması bakımından Karataş ve Parpucu (2003)'ün çalışmasında olduğu gibi olumlu, olumsuz ve nötr metaforlar kullanılan araştırma yöntemleri bu çalışmada tamamen aynı temele oturtulmuş ve anlamlı benzerlikler olduğu gözlenmiştir. Çalışmalardaki en önemli benzerlik ise üretilen metaforlar ülkemizdeki yöneticilerin aldıkları sorumlulukları fazla bulmaları ve bunun altında yaşadıkları tükenmişlik hissine odaklanmaları temelinde olumsuz metaforlar yönelmeleridir. Bu da yöneticilik yapan insanların bakış açılarında ya da okul yöneticiliği esasları bakımından değişimin çok yavaş bir alan olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir anlamlı benzerlik ise olumlu metaforlarda yaşanmıştır burada ise yöneticiler kendilerine yönelik profesyonel bir algı geliştirmekten uzak değerlendirmelerine aradan geçen yıllarda da devam etmiştir.

Okul yöneticilerinin kendilerine yönelik olumsuz bakış açıları ve okul yöneticiliğinin bir meslek gibi görülmemesinin önündeki en büyük engellerden biri olan sorumluluklarının fazla, manevi doyumlarının ise az olmasıdır. Bunun yarattığı en önemli sonuç ise okul yöneticilerinin kendilerini fedakâr bireyler olarak nitelendirmesi ve okula işleyen bir örgüt gözüyle değil duygularla yönetilecek bir aile algısı oluşturmalarıdır. Bu durumun ortadan kaldırılması için okul müdürlüğü profesyonel bir meslek dalı haline getirilmeli ve esasları oluşturulurken anlık politikalarla değil uzun süreli eğitim hedeflerine dönük adımlar atılmalıdır. Nitekim Bursalıoğlu (2002) da okul yöneticiliğinin gelişigüzel bir iş olmadığını ve bir okulu olduğunu vurgulayarak okul yöneticiliğinde akademikleşmenin önemini vurgulamıştır.

Kaynakça

- Akan, D., Yalçın, S., & Yıldırım, İ. (2014). “Okul müdürü” kavramına ilişkin öğretmenlerin metaforik algıları. *Elementary Education Online*, 13(1), 169-179.
- Aksan, D. (1998). *Dilbilim seçkisi: Günümüz dilbilimiyle ilgili yazılardan çeviriler*. Türk Dil Kurumu.
- Altun, S. A., & Apaydın, Ç. (2013). Kız ve erkek öğretmen adaylarının “eğitim” kavramına ilişkin metaforik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 329-354.
- Arslan, M. M., & Bayrakçı, M. (2006). Metaforik düşünme ve öğrenme yaklaşımının eğitim-öğretim açısından incelenmesi. *Milli Eğitim*, 35(171), 100-108.

- Aydoğdu, E. (2008). İlköğretim okullarındaki öğrenci ve öğretmenlerin sahip oldukları okul algıları ile ideal okul algılarının metaforlar (mecazlar) yardımıyla analizi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Balci, A. (1993). *Etkili okul: Kuram, uygulama, ve araştırma*. Yavuz dağıtım.
- Balci, A. (2000). İkininli yıllarda Türk milli eğitim sisteminin örgütlenmesi ve yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 495-508.
- Beck, L. G., & Murphy, J. (1993). Understanding the principalship: Metaphorical themes, 1920s-1990s. *Teachers College Press*.
- Ben-Peretz, M., Mendelson, N., & Kron, F. W. (2003). How teachers in different educational contexts view their roles. *Teaching and Teacher Education*, 19(2), 277-290.
- Bennis, W. G. (1989). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 6-10.
- Bircan, İ., & Serbest, F. (2000). Hukuki ve yönetsel mevzuatın Türk Milli Eğitimi ve yönetimine etkileri. In meeting of (pp. 34-44).
- Botha, E. (2009). Why metaphor matters in education. *South African Journal of Education*, 29(4), 431-444.
- Bottoms, G., O'Neill, K., Fry, B., & Hill, D. (2003). *Good principals are the key to successful schools: Six strategies to prepare more good principals*. Southern Regional Education Board, 4-33.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem AYayınçılık.
- Çelikten, M. (2006). Kültür ve öğretmen metaforları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(21), 269-283.
- Çobanoğlu, N. & Gökalp, S. (2015). Öğretmen adaylarının okul müdürüne ilişkin metaforik algıları/Metaphoric perceptions of teacher candidates for school managers. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 279-295.
- Demirtaş, H., & Özer, N., (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Dönmez, Ö. (2008). *Türk eğitim sisteminde kullanılan yönetici metaforları* (Kayseri İli Örneği [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Erciyes Üniversitesi.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*. 59(8), 16-21.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35-48.
- Hurst, D. K. (2000). *Kriz ve yenilenme* (Ela Güldemir, çev.). Alfa Yayınları.
- Kantos, Z. E. (2011). Örgüt metaforlarında liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 135-158.
- Karataş, İ. H., & Parpucu, H. (2003). How about real responders' perceptions? A comparative case study on school principals' perceptions of school administration through metaphors in USA and Turkey. *Journal of Educational Leadership in Action*, 2(1).
- Kaya, M. (2021). Okul yöneticilerinin "lider" kavramlarına ilişkin algıları: Bir metafor çalışması / The perceptions of school administrators about the "leader" concept: A metaphor study (Yayımlanmamış Mezuniyet Projesi). Maltepe Üniversitesi.

- Lakoff, G. and Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. University of Chicago Press.
- Lashway, L. (2003). Role of the school leader: Trends and issues. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18(3), 240-58.
- Lee, W. A. L. (2007). *Vision metaphor and creation: How training in the arts informs education leadership*. ProQuest.
- Levine, P. M. (2005). Metaphors and images of classrooms. *Kappa Delta Pi Record*, 41(4), 172-175.
- Murphy, J. (1998). What's ahead for tomorrow's principals. *NAESP Principal Magazine*, 78(1), 13.
- Ocak, G., & Gündüz, M. (2006). Eğitim fakültesini yeni kazanan öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine giriş dersini almadan önce ve aldıktan sonra öğretmenlik mesleği hakkındaki metaforlarının karşılaştırılması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 293-310.
- Özçetin, S. (2018). Okul müdürü ve öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin ürettikleri metaforlar. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 1-20.
- Pantina, P. A. (1991). *Metaphor and the high school principalship* (Doctoral dissertation), Hofstra University.
- Saban, A. (2004). Giriş düzeyindeki sınıf öğretmeni adaylarının “öğretmen” kavramına ilişkin ileri sürdükleri metaforlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 131-155.
- Saban, A. (2006). Functions of metaphor in teaching and teacher education: A review essay. *Teaching Education*, 17(4), 299-315.
- Sanchez, A., Barreiro, J. M., & Maojo, V. (2000). Design of virtual reality systems for education: A cognitive approach. *Education and Information technologies*, 5(4), 345-362.
- Şişman, M. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem Akademi.
- Şişman, M., & Turan, S. (2004). Örgütsel semboller ve eğitimde sembolik liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 37, 96-117.
- Şişman, M., & Turan, S. (Eds.). (2004). *Sınıf yönetimi*. Asil Yayın Dağıtım.
- Thayer-Bacon, B. J. (2003). Thinking constructively with metaphors. *Studies in Philosophy and Education*, 22, 127-138.
- Turan, S. (2007). *İşini bil okuluna sahip ol. Bir insan olarak okul müdürü*. Pegem Yayıncılık.
- Ünal, A., Yıldırım, A. & Çelik, M. (2010). İlköğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin velilere ilişkin algılarının analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (23), 261-272.
- Yaman, M., Bayrakçı, M., & Yaman, Ç. (2002). Stres kaynakları ile yöneticilerin kişilik özellikleri arasındaki ilişki. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (9), 141-155.
- Yin, R. K. (2002). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications. (5).
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (10. baskı). Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, A., & Çelik, M. (2010). İlköğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin velilere ilişkin algılarının analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (23), 261-272.
- Yıldız, K., & Ertürk, R. (2019). Yönetici ve lider kavramlarına ilişkin öğretmen görüşleri: Bir metafor çalışması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(4), 1190-1216.

