

Makale Bilgisi/Article Info

Geliş/Received: 24.03.2022 Kabul/Accepted: 19.06.2022

Araştırma Makalesi/Research Article, s./pp. 513-542.

## GELECEĞİN OKULLARI: BİR METAFOR ANALİZİ ÇALIŞMASI<sup>i</sup>

Merve YALÇINKAYA<sup>ii</sup>, Neslin İHTİYAROĞLU<sup>iii</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı geleceğin okullarına yönelik okul yöneticileri ve öğretmenlerin metaforik algılarını belirlemektir. Araştırmada nitel çalışma modeli kullanılmıştır. Bu kapsamda olgubilim deseni kullanımı tercih edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, Kırıkkale il merkezindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan 75 okul yöneticisi ve 100 öğretmen oluşturmaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin geleceğin okullarına yönelik metaforik algılarını belirlemek amacıyla, “Geleceğin okul yöneticileri.....gibidir, çünkü .....”, “Geleceğin öğretmenleri.....gibidir, çünkü .....”, “Geleceğin okulları.....gibidir, çünkü .....” ifadelerinin yer aldığı yarı yapılandırılmış metafor belirleme formu kullanılmıştır. Bu çalışmada veri değerlendirme yöntemi olarak içerik analizi kullanılmıştır. Kodlayıcılar arasındaki ortalama güvenlik değeri %96 olarak bulunmuştur. Araştırmada okul yöneticileri, geleceğin okul yöneticilerine yönelik 30, geleceğin öğretmenlerine yönelik 30, geleceğin okullarına yönelik 34 çeşit metafor belirtmişlerdir. Öğretmenler, geleceğin okul yöneticilerine yönelik 68, geleceğin öğretmenlerine yönelik 63, geleceğin okullarına yönelik 55 çeşit metafor belirtmişlerdir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin geleceğin okul yöneticileri, öğretmenleri ve okullarına ilişkin görüşlerinin genellikle olumlu yönde olduğu, olumsuz görüşlerin az olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenler, geleceğin okul yöneticileriyle ilgili en fazla “yol gösteren/aydınlatan” kategorisinde metaforlar üretmişlerdir. Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu geleceğin okul yöneticilerini “teknoloji uzmanı olan” olarak görmekteyken; öğretmenlerin daha az bir kısmı bu şekilde görüş belirtmiştir. Okul yöneticileri geleceğin öğretmenleri ile ilgili en fazla “teknoloji uzmanı olan” kategorisinde görüş belirtirken; öğretmenler en fazla “yol gösteren/aydınlatan” kategorisinde metaforlar üretmişlerdir. Geleceğin okullarıyla ilgili ise okul yöneticileri ve öğretmenler en fazla “üretim ve beceri merkezi” ve “teknolojik platform” kategorilerinde görüş belirtmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Geleceğin Okulları, Geleceğin Okul Yöneticileri, Geleceğin Öğretmenleri.

### *Schools of Future: A Metaphor Analysis Study*

### **Abstract**

The purpose of this research is to determine the metaphorical perceptions of school managers and teachers about the schools of the future. In the research, phenomenological method has been used in the scope of qualitative research method. The sample of the study consists of 75 school managers and 100 teachers working in primary education institutions in Kırıkkale. A semi-structured metaphor identification form including the expressions “The school managers of the future are like..... because .....”, “The teachers of the future are like..... because .....”, “The schools of the future are like..... because.....” are used. Content analysis technique has been used in data analysis. Average reliability value of the research among encoders is determined as 96%. In this research, school managers

<sup>i</sup> Bu çalışma ikinci yazar danışmanlığında birinci yazarın yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

<sup>ii</sup> Öğretmen, MEB, e-posta: yalcinkayamerve01@gmail.com, ORCID ID:0000-0002-4699-8051

<sup>iii</sup> Doç. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, e-posta: neslinihtiyaroglu@kku.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-3872-0922

developed 30 metaphors for the managers of the future, 30 for the teachers of the future, and 34 for the schools of the future. Teachers stated 68 metaphors for the managers of the future, 63 for the teachers of the future, and 55 for the schools of the future. The metaphors of school managers and teachers about the school managers, teachers and schools of the future are generally positive and negative opinions are few. School managers and teachers have mostly developed metaphors in the category of "guiding/illuminating" about the school managers of the future. While the majority of school managers consider managers of the future as "technology experts", less of the teachers state this opinion. While school managers have mostly developed metaphors about the teachers of the future in the category of "technology experts", teachers have mostly developed metaphors about the teachers of the future in the category of "guiding/illuminating". School managers and teachers have mostly developed metaphors in the categories of "production and skill center" and "technological platform" about the schools of the future.

**Keywords:** Schools of Future, School Managers of Future, Teachers of Future.

### Structured Abstract

*In recent years, rapidly developing information systems and technology have changed people's professional and personal life routines, providing people with the opportunity to be and work anywhere at any time. Thus, the transition from industrial society to information society has accelerated; the importance of knowledge and the fact that progress cannot be made without knowledge has emerged. Education plays a vital role in developing the knowledge, skills, attitudes and values that enable people to contribute to and benefit from an inclusive and sustainable future. Schools where education takes place need to keep up with the changing and developing society with the transition to the information society. It is of great importance to find out what the concept of future schools is associated with in the perceptions of administrators and teachers, to shed light on the understanding of education in the future, and to be a guide on how the schools of the future should be.*

514

*The purpose of this research is to determine the metaphorical perceptions of school managers and teachers about the schools of the future. It is aimed to find answers to such questions as "How do school administrators perceive the school administrators, teachers and schools of the future?", "How do teachers perceive the school administrators, teachers and schools of the future?". This study was prepared by using the phenomenology design, which is one of the qualitative research methods. The participants of this research consist of school administrators and teachers working in Kirikkale city center and districts in the fall semester of the 2020-2021 academic years. The research was carried out with 75 school administrators and 100 teachers. In the research, regardless of criteria such as gender and age, volunteering to participate in the study and working as a school principal, assistant principal, and teacher were taken into account. A semi-structured metaphor identification form including the expressions "The school managers of the future are like..... because .....", "The teachers of the future are like..... because .....", "The schools of the future are like..... because....." are used. Content analysis technique has been used in data analysis. Average reliability value of the research among encoders is determined as 96%.*

*In this research, school managers developed 30 metaphors for the managers of the future, 30 for the teachers of the future, and 34 for the schools of the future. Teachers stated 68 metaphors for the managers of the future, 63 for the teachers of the future, and 55 for the schools of the future. The metaphors of school managers and teachers about the school managers, teachers and schools of the future are generally positive and negative opinions are few. School managers and teachers have mostly developed metaphors in the category of "guiding/illuminating" about the school managers of the future. While the majority of school managers consider managers of the future as "technology experts", less of the teachers state this opinion. While school managers have mostly developed metaphors about the teachers of the future in the category of "technology experts", teachers have mostly developed metaphors about the teachers of the future in the category of "guiding/illuminating". School managers and teachers have mostly developed metaphors in the categories of "production and skill center" and "technological platform" about the schools of the future. This research shows parallelism with the studies conducted in the national and international literature on the schools of the future. This study aims to enable future school*

*administrators and teachers to be leaders, technologists, and guides; our study shows similarity with other studies in terms of future schools being production and skill centers and technological platforms. However there are not enough studies on the schools of the future in the national literature. This study is qualified to partially complete this deficiency in the literature.*

*It is recommended future school principals to use affective tests to select school principals from people with leadership qualities, to organize awareness programs for school principals to gain leadership attitudes and skills before and during the service, to make graduate education processes of school principals compulsory. Also, it is recommended future teachers to use technological applications in the lesson, to organize awareness programs to provide them with technological skills before and during the service, to prepare projects with technology, to organize teacher workshops to develop their leadership skills, to plan the activities together with students, and to cooperate with teachers from different schools. Finally, Creating a suitable climate for project work in schools, opening skill-building workshops for students in schools and taking a contributing role in every process in society are recommended to create the schools of future.*

## Giriş

**S**on yıllarda hızla gelişen bilişim sistemleri ve teknoloji, yaşamın her alanında geri dönüşü mümkün olmayan değişimler yaşanmasına neden olmuştur. Bu durum, insanların mesleki ve kişisel yaşam rutinlerini değiştirmiş, yaşamı dört duvar arasından kurtararak insanlara her an her yerde olabilme ve çalışabilme imkânı sağlamıştır. Böylece sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş hızlanmış; bilginin önemi ve bilgi olmadan ilerlemenin gerçekleşmeyeceği gerçeği gün yüzüne çıkmıştır.

Bilgi toplumu bilgi sektörünü, üretimini ve sermayesini ön plana alan, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi gelişmeler sayesinde toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişim evresidir (Selvi, 2012). Bilgi toplumunun etkileri hem toplumlar hem de bireyler üzerinde kendini göstermektedir. Toplumsal açıdan bakıldığında küreselleşen dünyada uluslararası bilgi alışverişi ve her türlü bilginin kolaylıkla öğrenilmesi günlük yaşamı değiştirmiştir. İleri teknoloji ürünler aracılığıyla insanların yeni durumlarla ve farklı kültürlerle tanışması (Varol, 2010) bireyselleşmeye dayalı toplumsal yapının yerine, iş birliğine dayalı toplulukçuluğun ön planda olduğu bir yapıyı geliştirmiştir (Bozaslan, 2019). Bu iş birliklerinin sağlanmasında internet ve sosyal medya etkin rol oynamaktadır. İnsanlar, internet üzerinden topluluklar kurarak toplumun her alanına katkı sağlayacak fikirler üretebilmekte ve toplumsal sorunlara çözümler bularak sosyal hayatı etkileyebilmektedir (Vural ve Bat, 2010). Bilgi toplumunda ayrıca sosyal açıdan toplumsal yaşam biçimini etkileyen özgürlük, refah, adalet, hoşgörü, uzlaşma, barış, düzen, bilgi, ahlak ve kalite gibi küresel değerler de öne çıkmaktadır (Altunay ve Yalçinkaya, 2011). Diğer taraftan bilgi toplumu bireyler üzerinde de oldukça etkili olmuştur. Bilgi toplumunda bireylerin, eriştiği bilgiyi yorumlayabilen, yeni bilgiler üretebilen ve bu bilgileri kullanabilen, bilginin değişebileceğini anlayabilen, gelişime açık, bilgiyi keşfeden, diğerleriyle paylaşan, üst düzey düşünme becerilerine sahip kişiler olması beklenmektedir (Saygılı, 2013). Bu sebeple, bireyin ihtiyaçlarının karşılanmasına ve bireysel yeteneklerin gelişimine değer verilir (Koçak, 2011). Bilgi toplumunun bireysel ve toplumsal süreçlerde gerçekleştirdiği bu gelişimler, teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda olduğu kadar eğitim alanında da değişimin tetikleyicisi olmuştur (Değirmen, Vural ve Özbükerci, 2016).

Bilgi toplumunda yer alan bireylerin eğitimi, bilgi toplumunun en temel unsurudur. Bu nedenle eğitimsel süreçlerde ve eğitilen bireylerin özelliklerinde farklılaşmalar yaşanmıştır. Bilgi toplumunun gerektirdiği yeterliliklere uygun bireylerin yetiştirilmesinde önemli bir rol oynayan okul yöneticileri, okullarını gelişime hazırlamak ve öğretmenlerin ve öğrencilerin kişisel gelişimlerini desteklemekten sorumludur (Drucker, 2014). Bilgi toplumunda okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olması ve insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmesi beklenmektedir. Okul yöneticileri, bilgiden en iyi şekilde yararlanma yollarını bilmeli, okul personelini bilgi teknolojileri konusunda yetiştirmeli, değişimi fırsat olarak gören, gelişime açık, farklılıklara saygılı ve adil kişiler olmalıdır (Schlechty, 2005). Bilgi toplumunda okul yöneticilerinden eğitimin tüm paydaşlarının görev

dağılımını uygun şekilde yapmaları, etkili liderlik becerilerine sahip olmaları, okulun kurumsal kimliğini temsil edebilmeleri ve okul çevresi ile iletişim içerisinde olmaları beklenmektedir (Aslanargun, 2011). Okul yöneticileri kendilerini lider olarak yetiştirmeli ve bütüncül bir bakış açısı geliştirmelidir (UNESCO, 2018). Bu sayede, eğitim kurumları daha kaliteli hizmet sunmuş ve kurumun çıkarları doğrultusunda eğitim paydaşlarının beklentileri karşılanmış olur. Özetle, eğitim kurumlarının verimli ve etkili çalışmalar gerçekleştirmesi, okul yöneticilerinin kendilerini bilgi toplumuna uygun yetiştirmeleriyle sağlanacaktır (Deliveli, 2010).

Eğitim faaliyetlerinde öğrencileri geliştirme, yetiştirme ve geleceğe hazırlama yönünde en önemli rol öğretmenlere aittir. Öğretmenler, öğrencilerin ruhuna şekil veren sanatçılardır (Topçu, 2017c). Bilgi toplumunda öğretmenler, bilişim teknolojilerini etkin olarak kullanma becerisine sahip; hayat boyu öğrenme kültürünü benimsemiş; girişken; bireysel farklılıklara karşı saygılı; karar alma yeteneğine sahip; sorgulayabilen; etkili bir biçimde problem çözebilen; risk alabilen ve çağdaş değerleri yorumlayabilen bireylerdir (Koç ve Merter, 2010). Bilgi toplumunda öğretmen, mesleki alanda gelişmeleri takip ederek kendini sürekli yenileyen, öğrencilere öğrenmeyi öğreten, vatandaşlık hak ve sorumluluklarını bilen, öğrencileri yönlendiren konumdadır. Ayrıca, okuyan, inceleyen, araştıran ve bilgiyi hayata aktaran bir donanımına sahiptir (Abazaoğlu, Yıldırım ve Yıldızhan, 2014). İşbirlikli öğrenmeyi benimseyen ve öğrencilerle birlikte bir öğrenenler topluluğu oluşturan öğretmenler, geleceğin, sorgulayıcı öğrenme yöntemleri üzerine kurulacağı gerçeğinin ve öğrencilere bilgi yüklemek yerine öğretmeyi öğretmenin daha yararlı olacağını bilincindedir (Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi [EARGED], 2011).

Öğrencilerin bilgi toplumunun gerektirdiği becerileri kazanmasına imkân veren kalıcı kabiliyetler oluşturulmasını sağlayan, fikir alışverişlerinin yapıldığı, olaylar arasında neden-sonuç ilişkisi kurmanın ve yaratıcı düşünmenin öğrenildiği kurumlar olan okullar, milli ideallere önem veren yerler olarak nitelendirilmektedir. Okul bir milletin ruhundaki kuvvetli yönleri yaşatabilmelidir. Bu zihniyete sahip olarak kurulmuş okulların; gelecekte büyük bilim adamı, sanatçı ve dâhiler yetiştirebileceği ve bugünün dünyasında kabul edilen ilmi görüşler gibi Türk felsefesi ve sanatının da dünya çapında kabul görmesinin sağlanacağı Topçu (2017c) tarafından vurgulanmaktadır. Ayrıca mevcut durumdaki okulların yeterli fiziki standartlarının ve özgün mimari tarz ve karakterlerinden yoksun olması, mevcut okul yapısının eksiği olarak görülmektedir (Topçu, 2017c). Mevcut okul binası, topluma daha iyi hizmet veren, uyarlanabilir, çok amaçlı bir yeterlilik merkezine dönüşmelidir. Bu merkezler toplumsal refahı geliştirir, böylece öğrenmeyi olumlu yönde etkiler. Ayrıca okullar, şimdiye kadar kullanılmakta olanlardan farklı başlangıç noktalarına dayanarak tasarlanmalıdır. Her bir öğrenme alanının mobilyaları, iç tasarımı ve teknolojisi kullanıcıların ihtiyaçlarına göre yeniden tasarlanmalıdır. Rahat mobilyalar ve aydınlatma, tüm duyuları öğrenmeye sevk eder ve öğrenme deneyimini olumlu yönde etkiler. Öğrenme ortamları dört duvar yerine beş duvar veya uyarlanabilir duvarlar şeklinde tasarlanabilir. Geleneksel konferans salonlarının yanı sıra, proje çalışması, takım öğrenimi veya bireysel çalışma için alanlara ihtiyaç

duyulmaktadır. İyi tasarlanmış öğrenme ortamı koridorlar veya boş yeri olmayan bir alandır. Yani okuldaki tüm alanlar öğrenme üzerine tasarlanmalıdır. Gelecekteki okullar, sadece okul saatleriyle sınırlandırılmadan hayat boyu öğrenmeye fırsat verecek şekilde dizayn edilmelidir (Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD], 2018). Bu bağlamda Türkiye'nin de dahil olduğu eğitim ortamları tasarımına yönelik ITEC, CPDLab, Living Schools Lab ve Creative Classroom Lab gibi birçok çalışma yürütülmektedir. Ayrıca Brüksel'de Avrupa Okul Ağı tarafından yürütülen Future Classroom Lab (Geleceğin sınıf ortamları) sınıf ortamlarını yeniden tasarlamaya yönelik çalışmalar kapsamındadır (Çoban, 2019).

Ülkemizde bilgi toplumu olma yönünde, özellikle eğitim alanında da uygulanmaya başlanan Eğitim Bilişim Ağı (EBA), e-Dönüşüm Türkiye Projesi, 2015- 2018 Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı ve FATİH Projesi gibi çalışmalarla eğitim öğretim sürecinin gelişimine katkıda bulunmak ve bireylerde bilginin önemine yönelik farkındalık sağlamak hedeflenmiştir. Bunun nedeni insanların kapsayıcı ve sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunmalarını ve bunlardan yararlanmalarını sağlayan bilgi, beceri, tutum ve değerlerin geliştirilmesinde eğitimin, hayati bir role sahip olmasıdır.

Eğitim sisteminin gelişmesinde ana faktör, öğrenme ortamları olan okuldaki yapıyı ve pedagojik kültürü etkilemek ve değiştirmektir. Değişime ilk olarak okul ile başlamak değişimin köklü ve kalıcı olmasını mümkün kılacaktır (Mattila ve Slander, 2015). Ancak okullarda değişim gerekli görülse bile, okul ortamında önemli bir role sahip yönetici ve öğretmenler eski çalışma şeklini bırakmadıkça değişimin gerçekleşmesi mümkün değildir. Yöneticiler ve öğretmenler hem eski hem de yeni yöntemi sürdürmeye çalışırlarsa, değişim zor, hatta imkânsız hale gelir (Mattila ve Slander, 2015). Okullarda eski anlayışın değişmesi için en önemli adım, yönetici ve öğretmenlerin, bilgi toplumuna geçişle değişen ve gelişen topluma ayak uydurularıyla mümkün olacaktır. Bu nedenle, geleceğin okulları kavramının yönetici ve öğretmenlerin algılarında ne ile ilişkilendirildiğini bulmak, geleceğin eğitim anlayışına ışık tutması, geleceğin okullarının nasıl olacağı konusunda bir yol gösterici olması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı geleceğin okullarına yönelik yönetici ve öğretmen algılarını incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için şu sorulara cevap aranmıştır:

- 1) Okul yöneticileri geleceğin
  - a) okul yöneticilerini
  - b) öğretmenlerini
  - c) okulunu nasıl algılamaktadır?
- 2) Öğretmenler geleceğin
  - a) okul yöneticilerini
  - b) öğretmenlerini
  - c) okulunu nasıl algılamaktadır?

## Yöntem

### Araştırma Deseni

Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılarak hazırlanan bu çalışmada, okul yöneticileri ve öğretmenlerin geleceğin okul yöneticilerine, öğretmenlerine ve okullarına ilişkin algılarını metaforlar aracılığıyla belirlemek amaçlanmıştır. Olgubilim deseninde, farkında olunan fakat ayrıntılı ve derinlemesine bir bilgiye sahip olunmayan olgulara, olaylara, tecrübeler, algılara, yönelimlere, kavramlara ve durumlara odaklanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Olgubilim deseninin en temel amaçlarından biri olguların tanımlanmasıdır. Bu desen ile, bireylerin olguyla ilgili deneyimleri ve bu deneyimlere yükledikleri anlamlara ilişkin algıları ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015). Nitel bir araştırma yöntemi olan metafor tekniği, kavramların doğru bir şekilde belirlenmesine ve eski bilgiler ile yeni bilgiler arasında benzerlik kurarak soyut fikirlerin somutlaştırılmasına olanak sağlayan son yıllarda yapılan bilimsel araştırmalarda yeni bir araştırma yöntemi olarak kullanılmaktadır (Güneş ve Fırat, 2016). Yunanca "Metapherein" sözcüğünden türemiş olan metafor kelimesi, bilinen bir bölümden az bilinen veya hiç bilinmeyen yeni bir bölüme bilgi aktarmak anlamına gelmektedir (Levine, 2005).

### Çalışma Grubu

Bu araştırmanın katılımcıları, 2020–2021 eğitim-öğretim yılının güz döneminde, Kırıkkale il merkez ve ilçelerinde görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırma 75 okul yöneticisi ve 100 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada katılımcıların cinsiyet, yaş gibi özelliklerine bakılmaksızın, çalışmaya katılmaya gönüllü olmaları ve okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen olarak görev yapıyor olmaları dikkate alınmıştır.

### Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veriler, araştırmacıların hazırlamış olduğu yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan metafor belirleme formuyla toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış soru formu metafor çalışmalarında en çok tercih edilen veri toplama araçlarından (Döş, 2010). Formda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin geleceğin okul yöneticileri, öğretmenleri ve okullarına yönelik algılarını belirlemek için "Geleceğin okul yöneticileri ..... gibidir, çünkü .....", "Geleceğin öğretmenleri ..... gibidir, çünkü .....", "Geleceğin okulları ..... gibidir, çünkü ....." şeklindeki 3 adet cümleyi tamamlamaları istenmiştir. Bu soru kalıbında, "gibi" sözcüğü ile benzetilen kavramlar arasında daha açık bir şekilde çağrışım kurmak; "çünkü" sözcüğü ile kavramlara yönelik algıların detaylı ve ayrıntılı şekilde belirlemek hedeflenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

## Verilerin Analizi

Bu çalışmada elde edilen veriler, sosyal bilimler alanındaki nitel araştırmalarda kullanılan veri değerlendirme yöntemlerinden biri olan içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir (Bilgin, 2006). İçerik analizi, elde edilen verilerin ayrıntılı ve detaylı bir şekilde incelenmesine, daha sonra bu verileri açıklayan kavram, kategori ve temalara ulaşılmasına olanak sağlayan bir yöntemdir. İçerik analizinde, öncelikle elde edilen veriler incelenir. Birbirine benzer olan veya aralarında ilişki olan veriler belirli kategorilere ayrılır ve daha sonra temalar etrafında bir araya getirilir. Böylece, katılımcıların görüşleri sistematik bir şekilde içeriklerine ayrıştırılarak incelenir ve yorumlanır (Bengtsson, 2016). İçerik analizinin temel amacı verilere karşılık gelen kavramlara ve benzerliklere ulaşarak kategorize edilmesini ve bu kategorilerden oluşturulan sosyal gerçekliğin çıkarımının yapılmasını sağlamaktır (Zhang ve Wildemuth, 2009). Araştırmaya uygun şekilde doldurulmuş 175 okul yöneticisi ve öğretmen ifadelerini kapsayan metaforların analiz edilmesi sürecinde; metaforların incelenmesi ve adlandırılması, metaforların amaca uygun olarak kategorize edilmesi, geçerlik ve güvenilirliğin sağlanması, frekansların hesaplanması, verilerin yorumlanması ve değerlendirilmesi aşamaları takip edilmiştir (Selçuk, Palancı, Kandemir ve Dündar, 2014).

## Geçerlik ve Güvenirliğin Sağlanması

Araştırmanın geçerliğini sağlamak için metaforların belirlenmesi ve veri analizi süreciyle ilgili detaylı açıklamaların yapılması, oluşturulan kategorilere ve kategorileri en iyi temsil ettiği düşünülen açıklamalardan seçilen örneklerin bulgular bölümünde gösterilmesi gibi önlemler alınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmanın güvenilirliğini sağlamaya yönelik kategorilerde yer alan kodların, kavramsal kategorileri temsil edip etmediğini belirlemek için kodlar ve kodlara ilişkin kategoriler karşılaştırılmıştır. Araştırma verileri araştırmacılar tarafından ayrı ayrı kodlanmıştır ve sonra elde edilen kod ve kategori listesi hazırlanmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini hesaplamak için Tawney ve Gast'in (1984) önerdiği,  $[(\text{Görüş Birliği}) / (\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı})] \times 100$  formülü kullanılmıştır. Güvenirlik hesaplarının %70 ve üzerinde çıkması, nitel araştırmaların güvenilir kabul edilmesi için uygundur (Miles ve Huberman, 1994). Bu çalışmada hesaplanan güvenirlilik katsayısı, %96 olarak bulunmuş ve uzmanların görüşleri yönünde belirlenen kategorilerin yüksek oranda tutarlı olduğu sonucuna varılmıştır.

## Bulgular

Bu bölümde okul yöneticileri ve öğretmenlerin geleceğin okul yöneticilerine, öğretmenlerine ve okullarına yönelik belirttikleri metaforlara, bu metaforların ilgili kategoriler altında değerlendirilmesine ve ilgili metaforlarla ilgili örnek cümlelere yer verilmiştir. Tablo 1'de okul yöneticilerinin geleceğin okul yöneticilerine yönelik geliştirdikleri metaforlar yer almaktadır.



**Tablo 1.** Okul yöneticilerinin geleceğin okul yöneticilerine yönelik geliştirdikleri metaforlar

Metafor Sırası	Metafor Adı	F	Metafor Sırası	Metafor Adı	f
1	Lider	10	16	Vizyoner	2
2	Bilgi Teknolojisi Yöneticisi	6	17	Rehber	2
3	Terazi	5	18	Amele	1
4	Dijital Uzman	4	19	Işık	1
5	Orkestra Şefi	4	20	Mum	1
6	Pusulâ	4	21	Kurt	1
7	Web Tasarımcısı	4	22	İsveç Çakısı	1
8	Baba	3	23	Ayna	1
9	Yönetmen	3	24	Muhasebeci	1
10	Kaptan	3	25	Ebeveyn	1
11	Bilgisayar	3	26	Yıldız	1
12	Bilgisayar İşlemcisi	3	27	Yapay Zekâ	1
13	Ağaç	2	28	Bilim İnsanı	1
14	Güneş	2	29	Şarj Aleti	1
15	Aile Reisi	2	30	El Feneri	1
					75

30 çeşit metafor ve belirtilen görüş sayısı

Tablo 1 incelendiğinde, okul yöneticilerinin geleceğin okul yöneticilerine yönelik toplam 30 çeşit metafor ürettikleri ve bu metaforlar için 75 görüş belirttikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin geleceğin okul yöneticileriyle ilgili en fazla kullandıkları ilk 5 metafor, lider, bilgi teknolojisi yöneticisi, terazi, dijital uzman, orkestra şefi şeklinde sıralanmaktadır. Metaforlarda genellikle teknolojik yeterliliğe sahip olma, yol gösterme gibi konuların vurgulandığı görülmektedir. Ayrıca, metafor çeşitlerinden 17 tanesinin canlı, 13 tanesinin cansız metafor olduğu belirlenmiştir. Toplam 17 metafor, 2 ile 10 kez arasında tekrar edilirken, toplam 13 metafor ise birer kez ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin geleceğin okul yöneticilerine yönelik en fazla "lider" metaforunu ürettikleri tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin geleceğin okul yöneticilerine yönelik görüş belirttikleri metaforlar, ortak özellikleri dikkate alınarak 7 kavramsal kategori altında birleştirilmiştir. Bu metaforların kategorilere göre dağılımına ise Tablo 2'de yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Okul yöneticilerinin geleceğin okul yöneticilerine yönelik geliştirdikleri metaforların kategorilere göre dağılımı

Kategoriler	Metafor çeşidi (f)
<b>Yol gösteren/Aydınlatan:</b>	
Lider (10), pusula (4), kaptan (3), rehber (2), güneş (2), ışık (2), mum (1), vizyoner (1), yıldız (1), ayna (1), el feneri (1), kurt (1)	29
<b>Teknoloji uzmanı olan:</b>	
Bilgi teknolojisi yöneticisi (6), dijital uzman (4), web tasarımcısı (4), bilgisayar (3), bilgisayar işlemcisi (3), yapay zekâ (1)	21
<b>Yöneten/İdare eden:</b>	
Orkestra şefi (4), yönetmen (3), aile reisi (2), muhasebeci (1)	10
<b>Adil olan/Dengeleyen:</b>	
Terazi (5)	5
<b>Sevgi ve dayanışma içinde olan:</b>	
Baba (3), ebeveyn (1)	4
<b>Çalışan/ Üreten:</b>	
Amele (1), bilim insanı (1), İsveç çakısı (1)	3
<b>Enerji veren/Canlandırıcı:</b>	
Ağaç (2), şarj aleti (1)	3

Tablo 2’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin geleceğin okul yöneticilerine yönelik geliştirdikleri metaforlar 7 kavramsal kategori altında birleştirilmiştir. Bu kategoriler; en çok metafor içerenden en az metafor içerene doğru “yol gösteren/aydınlatan, teknoloji uzmanı olan, yöneten/idare eden, adil olan/dengeleyen, sevgi ve dayanışma içinde olan, enerji veren/canlandıran, çalışan/üreten” şeklinde sıralanmaktadır. Bu kategorilere yönelik metaforlar ve açıklamalar şu şekilde örneklendirilebilir:

**Yol gösteren/Aydınlatan:** “Geleceğin okul yöneticileri *el feneri* gibidir, çünkü el fenerinin ışık saçıp karanlıktan kurtardığı gibi okul yöneticileri de bizleri aydınlatarak doğru yola iletacaktır.” (M6)

**Teknoloji uzmanı olan:** “Geleceğin okul yöneticileri *dijital uzman* gibidir, çünkü dijital çağda donanımlı eğitim yöneticilerine ihtiyaç olacaktır.” (M20)

**Yöneten/İdare eden:** “Geleceğin okul yöneticileri *orkestra şefi* gibidir, çünkü işlerin bütünlük ve ahenk içerisinde yönetilmesini sağlayacaktır”. (M2)

**Adil olan/Dengeleyen:** “Geleceğin okul yöneticileri *terazi* gibidir, çünkü terazinin dengeli ve eşit olması gibi okul müdürleri de adil olmalı, personel ayırt etmemelidir”. (M1)

**Sevgi ve dayanışma içinde olan:** “Geleceğin okul yöneticileri *baba* gibidir, çünkü beraber çalıştıkları personeli bir evlat olarak görmeli ki, bir baba evladı hata yaptığında bile ona nasıl sahip çıkıyorsa, personeline de sahip çıkmalı, onların hatalarını giderip yine sevebilmelidir.” (M5)

**Çalışan/Üreten:** “Geleceğin okul yöneticileri *amele* gibidir, çünkü artık okullardan çok fazla sorumluluklar bekleniyor. Ancak veli, öğretmen ve yardımcı personel sorumluluk almak istemiyor. Bütün iş yükü yöneticilere düşecektir”. (M25)

**Enerji veren/Canlandıran:** “Geleceğin okul yöneticileri *ağaç* gibidir, çünkü bulunduğu ortamı her açıdan zenginleştirecek ve güzelleştirecek olan, iyi bir çalışma ortamı sağlayacak olan okul idarecileridir”. (M9)

Öğretmenlerin geleceğin okul yöneticilerine yönelik geliştirdikleri metaforlar Tablo 3’te verilmiştir:

**Tablo 3.** Öğretmenlerin geleceğin okul yöneticilerine yönelik geliştirdikleri metaforlar

Metafor Sırası	Metafor Adı	f	Metafor Sırası	Metafor Adı	f
1	Lider	6	35	Ekonomist	1
2	Dağ	4	36	Çakı	1
3	Terâzi	4	37	Hafize Ana Karakteri	1
4	Işık	4	38	Empatik Kişiler	1
5	Beyin	3	39	Pil	1
6	Komutan	3	40	Buğday	1
7	Yıldız	3	41	Kral	1
8	İletişim Uzmanı	3	42	Elma	1
9	Baba	3	43	Demokratik Devlet	1
10	Kaptan	2	44	Mutfak Şefi	1
11	Adalet Heykeli	2	45	Hâkim	1

12	Sanatçı	2	46	Yönetmen	1
13	Takım Kaptanı	2	47	Muhtar	1
14	Çınar	2	48	Ördek	1
15	Harddisk	2	49	Fabrika Müdürü	1
16	Hevesli Bir Çocuk	2	50	İşletim Sistemi	1
17	Uzaktan Kumanda	2	51	Mutfok Robotu	1
18	Web 2.0	1	52	Aile Reisi	1
19	Maşa	1	53	Kutup Yıldızı	1
20	BT Yöneticisi	1	54	İnternet	1
21	Teleskop	1	55	Lokomotif	1
22	Önder	1	56	Mevlâna	1
23	CEO	1	57	Girişimci	1
24	Makinist	1	58	Patron	1
25	Blender	1	59	İşletmeci	1
26	Okçu	1	60	Sporcu	1
27	Pusula	1	61	Kukla	1
28	İlham Perisi	1	62	Diktatör	1
29	Daksil	1	63	Kütüphane Müdürü	1
30	Cumhurbaşkanı	1	64	Bulut	1
31	Futbol Kulübü Yöneticisi	1	65	Çiçek	1
32	Teknik Direktör	1	66	Esnek Cisim	1
33	Delege	1	67	Ufku Geniş Kişiler	1
34	Ahtapot	1	68	Orkestra Şefi	1
				68 çeşit metafor ve belirtilen görüş sayısı	100

Tablo 3 incelendiğinde; öğretmenlerin geleceğin okul yöneticilerine yönelik toplam 68 çeşit metafor ürettikleri ve bu metaforlar için 100 görüş belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlerin geleceğin okul yöneticileriyle ilgili en fazla kullandıkları ilk 5 metafor lider, dağ, terazi, ışık ve beyin şeklinde sıralanmaktadır. Metaforlarda genellikle yol gösteren, adaletli ve eşit olan, ışık tutan gibi temaların ön plana çıktığı görülmektedir. Toplam 17 metafor, 2 ile 6 kez arasında tekrar edilirken, toplam 50 metafor ise birer kez belirtilmiştir. Öğretmenlerin geleceğin okul yöneticilerine yönelik en fazla "lider" metaforunu kullandıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin geleceğin okul yöneticilerine yönelik ifade ettikleri metaforların, ortak özellikleri dikkate alınarak oluşturulan kategorilere göre dağılımı ise Tablo 4'te verilmiştir:

**Tablo 4.** Öğretmenlerin geleceğin okul yöneticilerine yönelik geliştirdikleri metaforların kategorilere göre dağılımı

Kategoriler	Metafor Çeşidi (f)
<b>Yol gösteren/Aydınlatan:</b> Lider (6), ışık (4), yıldız (3), baba (3), kaptan (2), takım kaptanı (2), uzaktan kumanda (2), sanatçı (2), önder (1), makinist (1), pusula (1), demokratik devlet (1), lokomotif (1), işletmeci (1), girişimci (1), ekonomist (1), buğday (1), kutup yıldızı (1)	34
<b>Yöneten/İdare eden:</b> Beyin (3), komutan (3), ceo (1), cumhurbaşkanı (1), futbol kulübü yöneticisi (1), teknik direktör (1), kral (1), yönetmen (1), muhtar (1), fabrika müdürü (1), aile reisi (1), orkestra şefi (1), kütüphane müdürü (1), patron (1)	18
<b>Destekleyen/Harekete geçiren:</b> Dağ (4), çınar (2), ilham perisi (1), pil (1), Mevlâna (1), çiçek (1), bulut (1)	11
<b>Çalışan/Üreten:</b> Hevesli bir çocuk (2), blender (1), ahtapot (1), çakı (1), Hafize ana karakteri (1), ördek (1), mutfak şefi (1), mutfak robotu (1), sporcu (1)	10

<b>Adil olan/Dengeleyen:</b> Terazi (4), adalet heykeli (2), hâkim (1)	7
<b>Teknoloji Uzmanı Olan:</b> Harddisk (2), web 2.0 (1), BT Yöneticisi (1), işletim sistemi (1), internet (1)	6
<b>Pasif olan:</b> Delege (1), elma (1), kukla (2), diktatör (1), esnek cisim (1), maşa (1)	6
<b>Problem çözen:</b> İletişim uzmanı (3), daksil (1), empatik kişiler (1)	5
<b>Hedef/Vizyonu olan:</b> Teleskop (1), ufku geniş kişi (1), okçu (1)	3

Tablo 4'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin geleceğin okul yöneticilerine yönelik geliştirdikleri metaforlar 9 kavramsal kategori altında birleştirilmiştir. Bu kategoriler; en çok metafor içerenden en az metafor içerene doğru “yol gösteren/aydınlatan, yöneten/idare eden, destekleyen/harekete geçiren, çalışan/üreten, adil olan/dengeleyen, teknoloji uzmanı olan, pasif olan, problem çözen ve hedef/vizyonu olan” şeklinde sıralanmaktadır. Bu kategorilere yönelik metaforlar ve açıklamaları şu şekilde örneklendirilebilir:

**Yol gösteren/Aydınlatan:** “Geleceğin okul yöneticileri *lider* gibidir, çünkü okul paydaşlarını ortak amaç etrafında toplayarak onlara önderlik edecek ve çalışma konusunda onları harekete geçirecektir”. (Ö2)

**Yöneten/İdare eden:** “Geleceğin okul yöneticileri *beyin* gibidir, çünkü vücut sisteminin kusursuz çalışmasını yönettiği gibi okul yöneticileri de okulu kusursuzca yöneteceklerdir”. (Ö5)

**Destekleyen/Harekete geçiren:** “Geleceğin okul yöneticileri *ilham perisi* gibidir, çünkü bir yönetici, beraberinde çalışan öğretmenlere ilham verebilecek donanımda ve vizyonda olmalıdır. Emir vererek değil örnek olarak, baskı yaparak değil yol göstererek çalışma arkadaşlarına destek olacaklardır”. (Ö19)

**Çalışan/Üreten:** “Geleceğin okul yöneticileri *hevesli bir çocuk* gibidir, çünkü geleceğin okul yöneticileri çocuklar gibi hayalleri olan, imkansız olmayan, sınırları zorlayan, çalışan kişiler olacaktır”. (Ö27)

**Adil olan/Dengeleyen:** “Geleceğin okul müdürleri *adalet heykeli* gibidir, çünkü çalışma ortamının huzurlu ve verimli olabilmesi için eşitlik ve adalet herşeyin başında olmalıdır”. (Ö4)

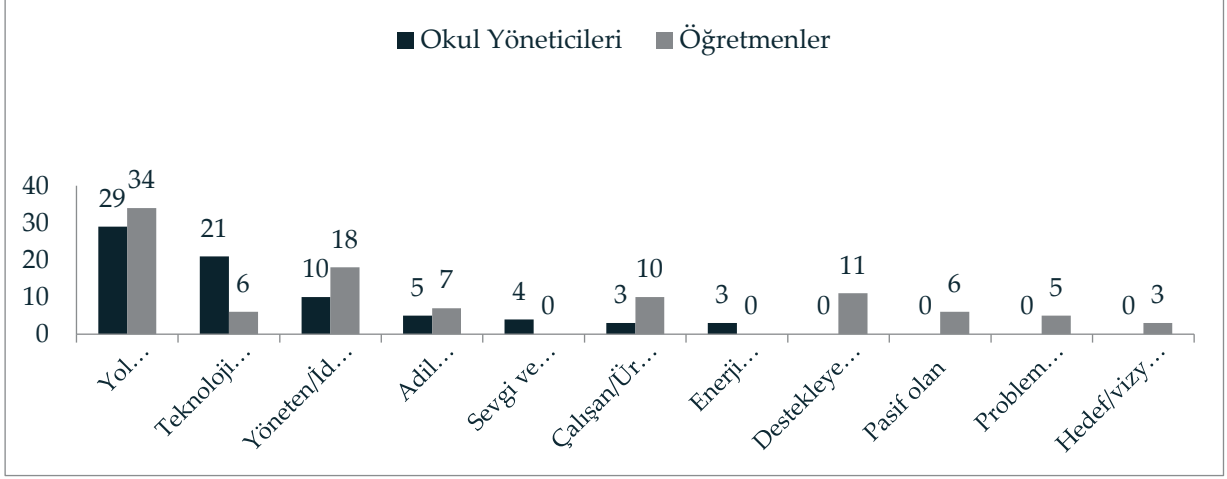
**Teknoloji uzmanı olan:** “Geleceğin okul yöneticileri *işletim sistemi* gibidir, çünkü gelişen ve değişen teknolojiye ayak uydurmak için okul yöneticilerinin kendilerini yenilemeleri ve bilgilerini güncel tutmaları gerekecektir”. (Ö15)

**Pasif olan:** “Geleceğin okul yöneticileri *kukla* gibidir, çünkü sadece verilen emirleri pasif şekilde yerine getireceklerdir”. (Ö30)

**Problem çözen:** “Geleceğin okul yöneticileri *iletişim uzmanı* gibidir, çünkü bulunduğu çalışma ortamını iyileştirmek için etkili iletişim becerilerini kullanarak sorun çıkmasını önlemelidir”. (Ö65)

**Hedef/vizyonu olan:** “Geleceğin okul yöneticileri *teleskop* gibidir, çünkü sadece önünde olanı değil onun ötesini de görebilmeli, ancak böyle yaparlarsa parlak yıldızları keşfedebilirler”. (Ö10)

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin geleceğin okul yöneticilerine yönelik belirttikleri metaforların kategorilerine göre karşılaştırılması Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin geleceğin okul yöneticilerine yönelik belirttikleri metaforların kategorilerine göre karşılaştırılması

Şekil 1 incelendiğinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çoğunun okul yöneticilerini yol gösteren/aydınlatan olarak gördüğü, yine oransal olarak farklılıklar olsa da teknoloji uzmanı olan, yöneten/idare eden, âdil olan/dengeleyen ve çalışan/üreten kategorilerinde ortak görüş bildirdikleri ancak destekleyen/harekete geçiren, pasif olan, problem çözen ve hedef/vizyonu olan kategorilerinde öğretmenlerin görüşlerinin okul yöneticilerinin görüşlerinden farklılaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca okul yöneticileri de öğretmenlerin görüşlerinden farklı olarak sevgi ve dayanışma içinde olan ve enerji veren/canlandıran kategorilerinde görüş belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin geleceğin öğretmenlerine yönelik geliştirdikleri metaforlar Tablo 5’te verilmiştir:

Tablo 5. Okul yöneticilerinin geleceğin öğretmenlerine yönelik geliştirdikleri metaforlar

Metafor Sırası	Metafor Adı	F	Metafor Sırası	Metafor Adı	F
1	Güneş	7	16	Öğrenci Koçu	2
2	Arı	6	17	Oyuncu	1
3	Mum	5	18	Gözetmen	1
4	Fener	5	19	Yetenek geliştirme uzmanı	1
5	Bilgi güvenliği analisti	5	20	Ebeveyn	1
6	Veri bilimci	5	21	Lider	1
7	Yazılım mühendisi	5	22	Işık	1
8	Rol model	3	23	Sihirbaz	1
9	Teknoloji Uzmanı	3	24	Ayçiçeği	1
10	Yapay zeka mühendisi	3	25	Madenci	1
11	Rehber	3	26	Youtuber	1

12	Heykeltraş	3	27	Bilim insanı	1
13	Uygulama geliştiricisi	3	28	Müzişyen	1
14	Robot	2	29	İşçi	1
15	İçerik üreticisi	2			
				30 çeşit metafor ve belirtilen görüş sayısı	75

Tablo 5 incelendiğinde; okul yöneticilerinin geleceğin öğretmenlerine yönelik toplam 30 çeşit metafor ürettikleri ve bu metaforlar için 75 görüş belirttikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin geleceğin öğretmenleriyle ilgili en fazla kullandıkları ilk 5 metafor, “güneş, arı, mum, fener, bilgi güvenliği analisti” şeklinde sıralanmaktadır. Metaforlarda genel olarak teknolojik yeterliliğe sahip olma, aydınlatan/ışık tutan şeklinde görüşlere vurgu yapılmıştır. Toplam 15 metafor, 2 ile 7 kez arasında tekrar edilirken, toplam 15 metafor ise birer kez ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin geleceğin öğretmenlerine yönelik en fazla “güneş” metaforunu kullandıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinin geleceğin öğretmenlerine yönelik görüş belirttikleri metaforların, ortak özellikleri dikkate alınarak kategorilere göre dağılımına Tablo 6’da yer verilmiştir.

**Tablo 6.** Okul yöneticilerinin geleceğin öğretmenlerine yönelik geliştirdikleri metaforların kategorilere göre dağılımı

Kategoriler	Metafor çeşidi (f)
<b>Teknoloji uzmanı olan:</b> Bilgi güvenliği analisti (5), veri bilimci (5), yazılım mühendisi (5), teknoloji uzmanı (3), yapay zekâ mühendisi (3), uygulama geliştiricisi (3), robot (2), youtuber (1)	27
<b>Yol gösteren /Aydınlatan:</b> Güneş (7), mum (5), fener (5), ışık (1), lider (1), rehber (3), öğrenci koçu (2), yetenek geliştirme uzmanı (1), ayçiçeği (1)	26
<b>Çalışan/Üreten:</b> Arı (6), madenci (1), işçi (1), bilim insanı (1), içerik üreticisi (2)	11
<b>Şekillendiren/Biçimlendiren:</b> Heykeltraş (3), sihirbaz (1), müzişyen (1)	5
<b>Örnek olan:</b> Rol model (3), oyuncu (1)	4
<b>Koruyan/Gözeten:</b> Ebeveyn (1), gözetmen (1)	2

Tablo 6 incelendiğinde okul yöneticilerinin geleceğin öğretmenlerine yönelik geliştirdikleri metaforlar 6 kavramsal kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler en çok metafor içerenden en az metafor içerene doğru “Teknoloji uzmanı olan, aydınlatan/ışık tutan, çalışan/üreten, yol gösteren/aydınlatan, örnek olan, şekillendiren/biçimlendiren, koruyan/gözeten” şeklinde sıralanmaktadır. Bu kategorilere yönelik metaforlar ve açıklamaları şu şekilde örneklendirilebilir:

**Teknoloji uzmanı olan:** “Geleceğin öğretmenleri *teknoloji uzmanı* gibidir, çünkü gelecekte teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmek için öğretmenlerin teknolojik yönden donanımlı olması gerekmektedir”. (M3)

**Yol gösteren/Aydınlatan:** Geleceğin öğretmenleri *öğrenci koçu* gibidir, çünkü öğrenciye hazır bilgi vermeyip bilgiye kendilerinin ulaşmalarında onlara rehberlik edecektir”. (M18)

**Çalışan/Üreten:** “Geleceğin öğretmenleri *arı* gibidir, çünkü öğrencilerine rehberlik etmeleri için arı gibi mücadele etmeli ve yeniliklere ayak uydurmak için çok çalışmalıdırlar’.

**Örnek olan:** “Geleceğin öğretmenleri *rol model* gibidir, çünkü öğretmenler öğrencilerinin idolüdür ve öğrencilere örnek olacaklardır’’. (M22)

**Şekillendiren/Biçimlendiren:** “Geleceğin öğretmenleri *heykeltıraş* gibidir, çünkü öğrencilerini ustalıkla şekillendireceklerdir’’. (M14)

**Koruyan/Gözetken:** “Geleceğin öğretmenleri *ebeveynler* gibidir, çünkü öğrencilerini çocukları gibi görerek onları hayata hazırlarlar’’. (M4)

Öğretmenlerin geleceğin öğretmenlerine yönelik geliştirdikleri metaforlar Tablo 7’de verilmiştir:

**Tablo 7.** Öğretmenlerin geleceğin öğretmenlerine yönelik geliştirdikleri metaforlar

Metafor Sırası	Metafor Adı	f	Metafor Sırası	Metafor Adı	F
1	Güneş	8	33	Sanatçı	1
2	Mum	3	34	Anne	1
3	Ebeveyn	3	35	Kapı	1
4	Mentör	3	36	Palyaço	1
5	Robot	3	37	Balıkçı	1
6	Teknoloji Uzmanı	3	38	Filozof	1
7	Dedektör	3	39	Petrol	1
8	Yazılım Mühendisi	3	40	Savaşçı	1
9	Pusula	3	41	Senarist	1
10	Bilgisayar Programı	3	42	Elektrik Akımı	1
11	Mimar	3	43	Yıldız	1
12	Çiçek	3	44	Güneş Enerjili Lamba	1
13	Kraliçe Arı	2	45	Cıla	1
14	Orkestra Şefi	2	46	Köprü	1
15	Tasarımcı	2	47	Ağaç	1
16	Dedektif	2	48	Hamur Ustası	1
17	Işık	2	49	Mucit	1
18	Arama Motoru	2	50	Saat	1
19	Rehber	2	51	Kandil	1
20	Bilgi Analisti	2	52	Kahraman	1
21	Kitap	1	53	Oyun Kurucu	1
22	İşletim Sistemi	1	54	Çita	1
23	Ev robotu	1	55	Terzi	1
24	Süpermen	1	56	Usta	1
25	Akıllı Telefon	1	57	Gölge	1
26	Su	1	58	Harita	1
27	Sokrates	1	59	Bahçıvan	1
28	Altın	1	60	Bilim İnsanı	1
29	Heykeltıraş	1	61	Mevlâna	1
30	Arkadaş	1	62	Teknik Direktör	1
31	Ayna	1	63	Takım Kaptanı	1
32	Deniz Feneri	1			
63 çeşit metafor ve belirtilen görüş sayısı					100

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin geleceğin öğretmenleri kavramına yönelik 63 çeşit metafor ürettikleri ve bu metaforlar için 100 görüş belirttikleri görülmektedir. Öğretmenler, geleceğin öğretmenleriyle ilgili en fazla “güneş” metaforunu kullanmışlardır. Metaforlarda genellikle aydınlatma, yol gösterme gibi konulara vurgu yapılmıştır. Toplam 20 metafor, 2 ile 8 kez arasında tekrar edilirken, toplam 42 metafor ise birer kez belirtilmiştir. Öğretmenlerin geleceğin öğretmenlerine yönelik görüş belirttikleri metaforların, ortak özellikleri dikkate alınarak oluşturulan kategorilere göre dağılımı ise Tablo 8’de yer verilmiştir.

**Tablo 8.** Öğretmenlerin geleceğin öğretmenlerine yönelik geliştirdikleri metaforların kategorilere göre dağılımı

Kategoriler	Metafor Çeşidi (f)
<b>Yol Gösteren/Aydınlatan:</b> Güneş (6), mum (3), pusula (3), mentor (2), orkestra şefi (2), rehber (2), ışık (2), kitap (1), Sokrates (1), ayna (1), deniz feneri (1), elektrik akımı (1), yıldız (1), güneş enerjili lamba (1), köprü (1), kandil (1), balıkçı (1), oyun kurucu (1), harita (1), teknik direktör (1), takım kaptanı (1), gölge (1)	35
<b>Teknoloji uzmanı olan:</b> Robot (3), teknoloji uzmanı (3), yazılım mühendisi (3), bilgisayar programı (3), bilgi analisti (2), işletim sistemi (1), ev robotu (1), akıllı telefon (1)	17
<b>Çalışan/Üreten:</b> Kraliçe arı (2), tasarımcı (2), sanatçı (1), filozof (1), senarist (1), ağaç (1), mucit (1), saat (1), çita (1), bahçıvan (1), bilim insanı (1), dedektör (3)	16
<b>Sevgi ve dayanışma içinde olan:</b> Ebeveyn (3), çiçek (3), arkadaş (1), anne (1), kapı (1), Mevlâna (1)	10
<b>Şekillendiren/Biçimlendiren:</b> Mimar (3), su (1), heykeltıraş (1), cila (1), hamur ustası (1), terzi (1), usta (1)	9
<b>Mücadele eden:</b> Süper kahraman (1), savaşçı (1), kahraman (1)	6
<b>Araştıran:</b> Dedektif (2), arama motoru (2)	4
<b>Değerli olan:</b> Altın (1), petrol (1)	2
<b>Eğlendiren:</b> Palyaço (1)	1

Tablo 8’de görüldüğü gibi öğretmenlerin geleceğin öğretmenlerine yönelik geliştirdikleri metaforlar 9 kavramsal kategori altında birleştirilmiştir. Bu kategoriler en çok metafor içerenden en az metafor içerene doğru “Yol gösteren/aydınlatan, teknoloji uzmanı olan, çalışan/üreten, sevgi ve dayanışma içinde olan, şekillendiren/biçimlendiren, mücadele eden, araştıran, değerli olan ve eğlendiren” şeklinde sıralanmaktadır. Bu kategorilere yönelik metaforlar ve açıklamaları şu şekilde örneklendirilebilir:

**Yol gösteren/Aydınlatan:** “Geleceğin öğretmenleri *mentor* gibidir, çünkü öğrencilere hazır bilgileri öğreten değil aynı zamanda onlara yol gösteren, bilgiyi kendilerinin keşfetmesine olanak sağlayacak olan akıl hocalarıdır”. (Ö63)

**Teknoloji uzmanı olan:** “Geleceğin okul öğretmenleri *robot* gibidir, çünkü teknoloji çok ileride olacak ve robotlar öğretmenlerin yerini alacaktır”. (Ö8)

**Sevgi ve dayanışma içinde olan:** “Geleceğin öğretmenleri *çiçek* gibidir, çünkü öğretmenler çiçekler gibi dünyamızın geleceğine güzellik ve sevgi katacaklardır”. (Ö18)



**Şekillendiren/Biçimlendiren:** “Geleceğin öğretmenleri *mimar* gibidir, çünkü mimarların binaları şekillendirdiği gibi öğretmenlerde geleceği şekillendirir”. (Ö14)

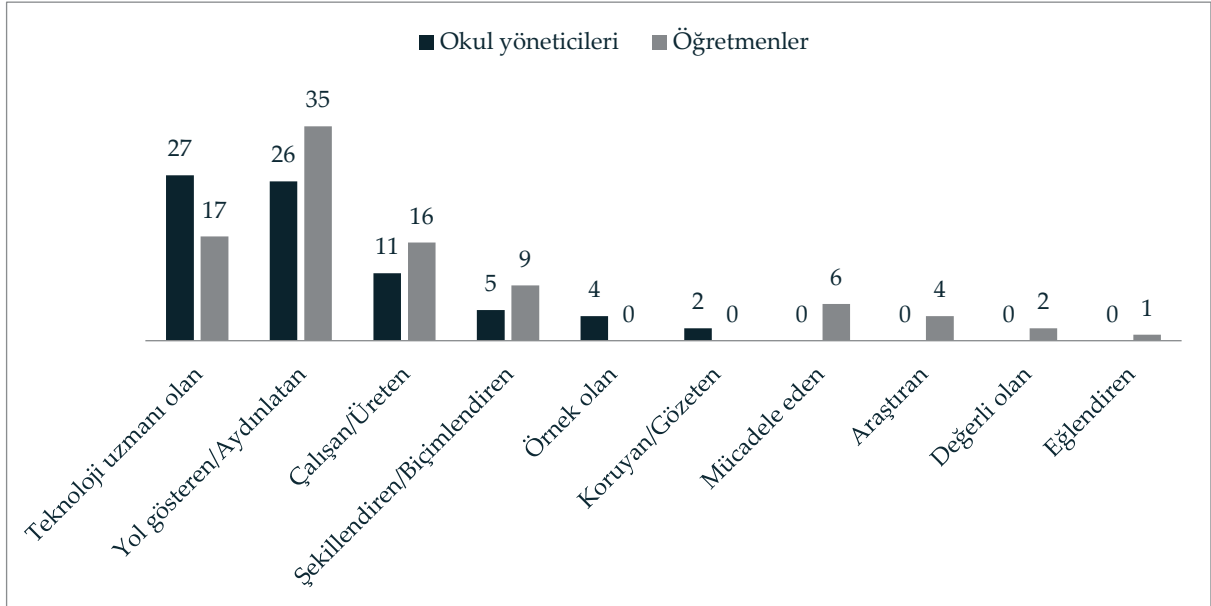
**Mücadele eden:** “Geleceğin öğretmenleri *süper kahraman* gibidir, süper güçlerini öğrencilere aktararak onları hayata hazırlarlar”. (Ö80)

**Araştıran:** “Geleceğin öğretmenleri *dedektif* gibidir, çünkü dedektif bilgiyi arar, öğretmenler de öğrencileriyle birlikte öğrenmekten araştırmaktan bıkmayacaklardır”. (Ö6)

**Değerli olan:** “Geleceğin öğretmenleri *petrol* gibidir, çünkü petrolün hayatın her alanında kullanıldığı ve hep değer kazandığı gibi öğretmenlerde hayatın her alanına katkı sağlayacak değerli insanlardır”. (Ö11)

**Eğlendiren:** “Geleceğin okul yöneticileri *palyaço* gibidir, çünkü öğretmenin işi öğrencinin her istediğini yapmak onları eğlendirmek olarak algılanmaktadır”. (Ö33)

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin geleceğin öğretmenlerine yönelik belirttikleri metaforların kategorilerine göre karşılaştırılması Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin geleceğin öğretmenlerine yönelik belirttikleri metaforların kategorilerine göre karşılaştırılması

Şekil 2 incelendiğinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çoğunun öğretmenleri yol gösteren/aydınlatan olarak gördüğü, oransal olarak değişiklik göstermekle birlikte teknoloji uzmanı olan, çalışan/üreten ve şekillendiren/biçimlendiren kategorilerinde ortak görüş belirttikleri ancak mücadele eden, araştıran, değerli olan, eğlendiren kategorilerinde öğretmenlerin görüşlerinin okul yöneticilerinin görüşlerinden farklılaştığı belirlenmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin de öğretmenlerin görüşlerinden farklı olarak örnek olan ve koruyan/gözetken kategorilerinde görüş belirttikleri tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin geleceğin okullarına yönelik geliştirdikleri metaforlar Tablo 9’da verilmiştir:

**Tablo 9.** Okul yöneticilerinin geleceğin okullarına yönelik geliştirdikleri metaforlar

Metafor Sırası	Metafor Adı	f	Metafor Sırası	Metafor Adı	F
1	Teknoloji Laboratuvarı	6	18	Yuva	2
2	Beceri Atölyesi	6	19	Araştırma Merkezi	2
3	Sınırları Olmayan Yer	5	20	Küresel Amaçlar Kazandıran Yer	2
4	Yaşam	4	21	Okyanus	2
5	Ev	4	22	Su	1
6	Dijital Platform	4	23	Kreş	1
7	Atolye	3	24	Uzay Mekiği	1
8	Sanal Gerçeklik	3	25	Kara Delik	1
9	Arı Kovanı	3	26	Dünya	1
10	Uzay	2	27	Fabrika	1
11	Lunapark	2	28	Bilgisayar	1
12	Toprak	2	29	Sahne	1
13	Kişisel Gelişim Merkezi	2	30	Metropol	1
14	Hayat	2	31	Okyanus	1
15	Sistem Çarkları	2	32	Fuar	1
16	Bilim ve Sanat Merkezi	2	33	Vatan	1
17	Zaman Makinesi	2	34	Kafe	1
34 çeşit metafor ve belirtilen görüş sayısı					75

Tablo 9 incelendiğinde okul yöneticilerinin geleceğin okullarına yönelik toplam 34 çeşit metafor ürettikleri ve bu metaforlar için 75 görüş belirttikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin geleceğin okullarıyla ilgili en fazla kullandıkları ilk 5 metafor “teknoloji laboratuvarı, beceri atölyesi, sınırları olmayan yer, yaşam, ev” şeklinde sıralanmaktadır. Metaforlarda genellikle teknoloji, 21.Yüzyıl becerileri, yaşam alanı gibi temaların öne çıktığı görülmektedir. Toplam 20 metafor 2 ile 6 kez, 14 metafor ise birer kez tekrar edilmiştir. Okul yöneticilerinin geleceğin okullarına yönelik en fazla “teknoloji laboratuvarı” metaforunu kullandıkları tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin geleceğin okullarına yönelik ifade ettikleri metaforların, ortak özellikleri dikkate alınarak oluşturulan kategorilere göre dağılımı Tablo 10’ da verilmiştir:

**Tablo 10.** Okul yöneticilerinin geleceğin okullarına yönelik geliştirdikleri metaforların kategorilere göre dağılımı

Kategoriler	Metafor çeşidi (f)
<b>Üretim ve Beceri Merkezi:</b> Beceri atölyesi (6), atölye (3), arı kovanı (3), Kişisel gelişim merkezi (2), bilim ve sanat merkezi (2), araştırma merkezi (2), küresel amaçlar kazandıran yer (2), fabrika (1)	21
<b>Teknolojik Platform:</b> Teknoloji laboratuvarı (6), dijital platform (4), sanal gerçeklik (3), zaman makinesi (2), uzay mekiği (1), bilgisayar (1)	17
<b>Hayatın Kendisi:</b> Yaşam (4), toprak (2), hayat (2), vatan (2), sistem çarkları (2), dünya (1), metropol (1), su (1)	15
<b>Kapsayıcı:</b> Sınırları olmayan yer (5), uzay (2), okyanus (2), kara delik (1)	10
<b>Sevgi ve Dayanışma Yeri:</b> Ev (4), yuva (2), kreş (1)	7
<b>Eğlence Merkezi:</b> Lunapark (2), sahne (1), fuar (1), kafe (1)	5

Tablo 10'a göre, okul yöneticilerinin geleceğin okullarına yönelik geliştirdikleri metaforlar 6 kavramsal kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler en fazla metafor kapsamalarına göre "üretim ve beceri merkezi, teknolojik platform, hayatın kendisi, kapsayıcı, sevgi ve dayanışma yeri, eğlence merkezi" şeklinde sıralanmaktadır. Bu kategorilere yönelik metaforlar ve açıklamaları şu şekilde örneklendirilebilir:

**Üretim ve Beceri Merkezi:** "Geleceğin okulları *beceri atölyeleri* gibidir, çünkü gelecekte her öğrenci ilgi ve yeteneklerine göre eğitim görüp yeteneklerini geliştirecek beceriler kazanacaktır". (M10)

**Teknolojik Platform:** "Geleceğin okulları *teknoloji laboratuvarı* gibidir, çünkü teknolojik gelişmeleri yakından takip eden ve bunu kurumlarına yansıtan eğitim ortamları sağlanmalıdır". (M7)

**Hayatın Kendisi:** "Geleceğin okulları *hayat* gibidir, çünkü öğrenciler hayata ilk adımlarını okulda atacak, attığı her adımda hayata dair bir şeyler öğreneceklerdir". (M8)

**Kapsayıcı:** Geleceğin okulları *uzay* gibidir, çünkü uzay gibi okulda keşfedilmeyi bekleyen farklı gezegenlerle dolu olacaktır". (M1)

**Sevgi ve Dayanışma Yeri:** "Geleceğin okulları *ev* gibidir, çünkü öğrencileri ev konforunda rahat ve huzurlu olduklarında daha verimli çalışabileceklerdir". (M11)

**Eğlence Merkezi:** "Geleceğin okulları *lunapark* gibidir, çünkü öğrencilerin isteklerine, ilgi ve ihtiyaçlarına göre çeşitli etkinliklerle dolu olacaktır ve eğlence ile ders iç içe olacaktır". (M42)

Öğretmenlerin geleceğin okullarına yönelik geliştirdikleri metaforlar Tablo 11'de verilmiştir:

**Tablo 11.** Öğretmenlerin geleceğin okullarına yönelik geliştirdikleri metaforlar

Metafor Sırası	Metafor Adı	f	Metafor Sırası	Metafor Adı	F
1	Atölye	7	29	Çöl	1
2	Hayat	7	30	Oyun Hamuru	1
3	Ev	7	31	Kozmos	1
4	Teknokent	5	32	Lokomotif	1
5	Labaratuvar	5	33	Ayna	1
6	Beceri Atölyeleri	4	34	Değerli Maden	1
7	Oyun Parkı	4	35	Tamirhane	1
8	Akıllı Binalar	3	36	Kreş	1
9	Toplum Labaratuvarı	3	37	Sınav Merkezi	1
10	Antrenman Sahası	3	38	İstridye	1
11	Proje Ofisi	2	39	Global Dünya	1
12	İnternet Kafe	2	40	Maraton	1
13	Yuva	2	41	Yarış Pisti	1
14	Uzay	2	42	Duvarsız Bina	1
15	Teknoloji Fuarı	2	43	Online	1
16	Çiçek Bahçesi	2	44	Bilgelik Evi	1
17	Fabrika	2	45	Okul	1
18	Metaverse	1	46	Uzun Yol Otobüsü	1

19	Teknolojik Spor Sahası	1	47	Uzay Mekiği	1
20	Doğa	1	48	Konfeksiyon	1
21	Deniz	1	49	Zaman	1
22	TV Kanalı	1	50	Beş Yıldızlı Otel	1
23	Fırın	1	51	Organize Sanayi	1
24	Dört Duvar	1	52	Google	1
25	İstasyon	1	53	Cam	1
26	Mimari Projeler	1	54	Elektrik Santrali	1
27	Anne Şefkati	1	55	Arı Kovanı	1
28	Kütüphane	1			
				55 çeşit metafor ve belirtilen görüş sayısı	100

Tablo 11 incelendiğinde öğretmenlerin geleceğin okullarına yönelik toplam 55 çeşit metafor ürettikleri ve bu metaforlar için 100 görüş belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlerin geleceğin okulları kavramıyla ilgili en fazla “atölye, hayat ve ev” metaforlarını kullandıkları tespit edilmiştir. Metaforlarda genellikle üretim merkezi, yaşam alanı gibi temalara vurgu yapılmıştır. Toplam 18 metafor, 2 ile 7 kez, 36 metafor ise birer kez tekrar edilmiştir. Öğretmenlerin geleceğin okullarına yönelik ifade ettikleri metaforların, ortak özellikleri dikkate alınarak oluşturulan kategorilere göre dağılımı Tablo 12’de verilmiştir:

**Tablo 12.** Öğretmenlerin geleceğin okullarına yönelik geliştirdikleri metaforların kategorilere göre dağılımı

Kategoriler	Metafor Çeşidi (f)
<b>Üretim ve Beceri Merkezi:</b> Atölye (7), laboratuvar (5), beceri atölyeleri (4), antrenman sahası (3), proje ofisi (2), fabrika (2), tamirhane (1), bilgelik evi (1), okul (1), konfeksiyon (1), organize sanayi (1), elektrik santrali (1), arı kovanı (1), fırın (1), kütüphane (1), oyun hamuru (1)	33
<b>Teknolojik Platform:</b> Teknokent (5), akıllı binalar (3), internet kafe (2), uzay (2), teknoloji fuarı (2), metaverse (1), teknolojik spor sahası (1), online (1), uzay mekiği (1), google (1)	19
<b>Hayatın Kendisi:</b> Hayat (7), toplum laboratuvarı (3) doğa (1), ayna (1), cam (1)	13
<b>Sevgi ve Dayanışma Yeri:</b> Ev (7), yuva (2), çiçek bahçesi (2), anne şefkati (1), kreş (1)	13
<b>Sınırları Olan:</b> Dört duvar (1), istasyon (1), mimari projeler (1), çöl (1), sınav merkezi (1), maraton (1), yarış pisti (1), uzun yol otobüsü (1)	8
<b>Eğlence Merkezi:</b> Oyun parkı (4), TV kanalı (1), beş yıldızlı otel (1)	6
<b>Kapsayıcı:</b> Deniz (1), kozmos (1), lokomotif (1), global dünya (1), duvarsız bina (1), zaman (1)	6
<b>Değerli Yer:</b> Değerli maden (1), istridye (1)	2

Tablo 12’de görüldüğü gibi öğretmenlerin geleceğin okullarına yönelik geliştirdikleri metaforlar 8 kavramsal kategori altında birleştirilmiştir. Bu kategoriler en fazla metafor kapsamalarına göre “Üretim ve beceri merkezi, teknolojik platform, hayatın kendisi, sevgi ve dayanışma yeri, sınırları olan, eğlence merkezi, kapsayıcı, değerli yer” şeklinde sıralanmaktadır. Bu kategorilere yönelik metaforlar ve açıklamaları şu şekilde örneklendirilebilir:

**Üretim ve Beceri Merkezi:** “Geleceğin okulları *atölye* gibidir, çünkü öğrenciler yaşam boyunca ihtiyaç duyacakları becerileri bu atölyelerde geliştireceklerdir”. (Ö78)

**Teknolojik Platform:** “Geleceğin okulları *teknokent* gibidir, çünkü her türlü bilimsel ve endüstriyel çalışmalar yapmalarına olanak sağlayacak ortamlardır”. (Ö9)

**Hayatın Kendisi:** “Geleceğin okulları *toplum laboratuvarı* gibidir, çünkü okul toplumun küçük bir örneğidir”. (Ö81)

**Sevgi ve Dayanışma Yeri:** “Geleceğin okulları *çiçek bahçesi* gibidir, çünkü öğrenciler burada gelişir, değişir ve diğer çiçeklerle bir araya gelerek sosyalleşir.” (Ö49)

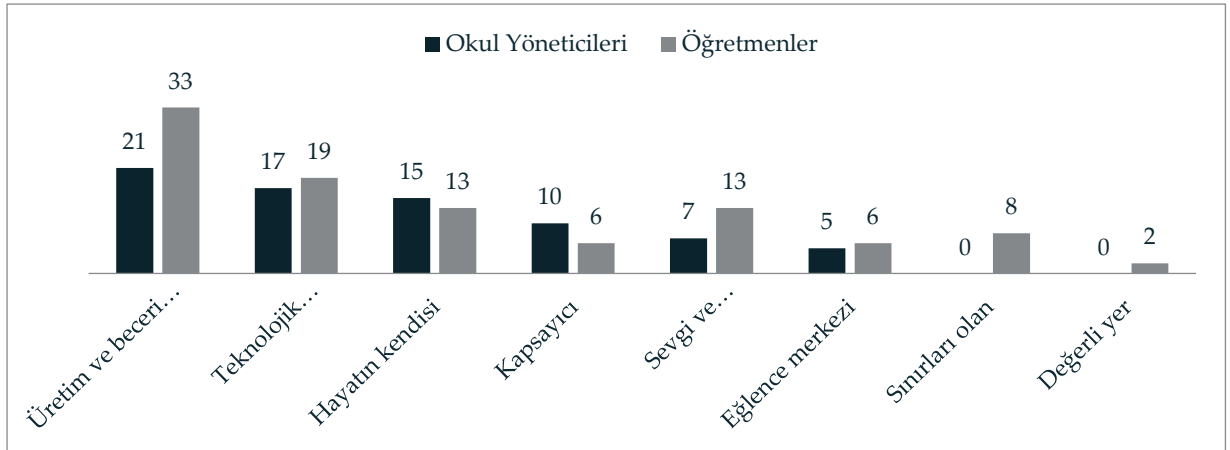
**Sınırları Olan:** “Geleceğin okulları *yarış pisti* gibidir, çünkü öğrenciler sınırlı alanda, belirlenmiş kulvarlarda sınava girerek birbirlerini geçmeye çalışacaklardır”. (Ö17)

**Eğlence Merkezi:** “Geleceğin okulları *oyun parkı* gibidir, çünkü öğrencilerin güle oynaya eğlenerek öğrenmelerine olanak sağlayacaktır”. (Ö41)

**Kapsayıcı:** “Geleceğin okulları *zaman* gibidir, çünkü geçmişi, şimdiyi ve geleceği kapsar, geleceğe yön ve şekil verir”. (Ö12)

**Değerli Yer:** Geleceğin okulları *istiridye* gibidir, çünkü içinde inciler barındırır”. (Ö20)

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin geleceğin okullarına yönelik belirttikleri metaforların kategorilerine göre karşılaştırılması Şekil 3’te verilmiştir.



Şekil 3. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin geleceğin okullarına yönelik olarak belirttikleri metaforların kategorilerine göre karşılaştırılması

Şekil 3 incelendiğinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çoğunun okulları üretim ve beceri merkezi olarak gördüğü, oransal olarak farklılıklar olsa da teknolojik platform, hayatın kendisi, kapsayıcı, sevgi ve dayanışma merkezi, eğlence merkezi kategorilerinde ortak görüş belirttikleri ancak sınırları olan ve değerli yer kategorilerinde öğretmenlerin görüşlerinin okul yöneticilerinin görüşlerinden farklılaştığı tespit edilmiştir.

## Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Okul müdürü ve öğretmenlerin geleceğin okullarına yönelik görüşlerini metaforlar yoluyla belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin büyük çoğunluğu geleceğin okul yöneticilerini yol gösteren/ aydınlatan bireyler olarak görmektedir. Bu sonuç, OECD tarafından yapılan çalışmada vurgulanan sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Yapılan çalışmada okul yöneticilerinin öğretim programlarını yerel ihtiyaçlara uyarlayabilmeleri, öğretmenler arasında ekip çalışmasını teşvik edebilmeleri ve öğretmen izleme, değerlendirme ve mesleki gelişim konusunda yol gösterebilmeleri, okul planları ve hedeflerini geliştirebilmeleri ve ilerlemeye yön verebilmeleri gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır (OECD, 2013). Bu da okul yöneticilerinin liderlik rollerini ön plana çıkarmaktadır. Liderlik, belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için, insanları etkileme ve yönlendirme sürecidir (Bakan ve Büyükebeşe, 2010). Son yıllarda çağdaş okul yöneticilerinin liderlik rollerini belirlemek amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalarda okul yöneticilerinin liderlik rollerinin değiştiği ortaya konulmuştur. Okul yöneticilerinden en fazla dönüşümcü, öğretimsel, kültürel ve vizyoner liderlik rolleri sergilemesi beklenmektedir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Dönüşümcü bir lider olarak okul müdürü, yeni kararlar alma, problem çözme, örgütsel çatışmaları çözme gibi konularda geniş bir toplumsal çevreyle etkili iletişim kurma yönüyle etkilidir (Çelik, 2012). Öğretimsel bir lider olan okul müdürü, öğretimi geliştirmeyi amaçlayarak öğretim sürecine liderlik eder (Kış ve Konan, 2013). Kültürel bir lider olan okul yöneticisi, paylaşılan bir okul kültürünün oluşturur. Vizyoner bir lider olan okul yöneticisi, eğitim alanında meydana gelen değişimleri takip ederek geleceğe yönelik bir vizyon oluşturur (Akçakoca ve Bilgin, 2016; Durukan, 2006). Yapılan bir diğer çalışmada geleceğin okul müdürlerinden gelişen çağa ayak uydurmaları için, öğretim liderliği, vizyoner liderlik, sembolik liderlik, değişim uzmanlığı, program geliştirme uzmanlığı ve toplumsal ilişkiler uzmanlığı rollerini gerçekleştirmeleri beklendiği sonucuna ulaşılmıştır (Gündüz ve Balyer, 2013). Okul yöneticilerinden beklenen bu rollerin hemen hepsi bu çalışmada geleceğin okul müdürlerine yönelik geliştirilen metaforlarla örtüşmektedir. Diğer taraftan okul yöneticilerinin okullarda eğitim öğretim faaliyetlerini yürütülmesine önderlik etmeleri; öğretmenler, veliler, öğrenciler arasında iş birliği sağlayarak olumlu ilişkiler kurma konusunda yönlendiren konumunda olmaları; onlara yol göstermeleri, okul yöneticileri ve öğretmenlerin geleceğin okul yöneticilerinin liderlik rollerinin ön plana çıkacağı görüşünde ortak fikirde olmalarının nedenlerinden olabilir.

İkinci sırada okul yöneticilerinin çoğu geleceğin okul yöneticilerinin teknoloji uzmanı olma rolünü üstleneceğini vurgularken, öğretmenlerin bazıları bu görüşü desteklemişlerdir. Buradan, okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha büyük çoğunluğunun gelecekte eğitimde teknoloji kullanımının yoğun olacağına inandıkları çıkarımı yapılabilir. Yapılan çalışmalar da bu çıkarımı destekler niteliktedir. Teknolojinin hızlı değişimi ve gelişimi, öğrenme ortamlarına teknolojinin entegre edilmesini gerekli kılmaktadır. Bu konuda da en büyük sorumluluk okul müdürlerine düşmektedir (Çalık, Çoban ve Özdemir, 2019). Bu bağlamda, çağımızın eğitim anlayışı okul müdürlerinin sadece yönetici konumunda

olmasından ziyade bilgi ve iletişim teknolojilerini ve uygulamalarını kullanmalarını, teknoloji alanında da uzman olarak yetiştirmelerini mümkün kılmaktadır (Beytekin, 2014). Teknoloji konusunda uzman olan bir okul müdürü, teknolojik bilgi ve beceriye sahip olmalı, eğitimde teknoloji kullanımını teşvik etmeli, okul personellerini teknoloji konusunda eğitime ve geliştirme, okulun teknolojik altyapısını tedarik etme vb., gibi özelliklere sahip olmalıdır (Parks, Sun ve Collins, 2002). OECD tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre okul liderlerinin değişen rol ve sorumlulukları ile okulun amaçlarını gerçekleştirmek için teknolojiyi etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir (OECD, 2013). Okul müdürlerinin teknolojik uzman olmasına yönelik bahsedilen çalışma sonuçları da bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Bu çalışmada ayrıca okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun, öğretmenlerin ise bazısının geleceğin öğretmenlerini teknoloji uzmanı olarak gördüğü sonucuna ulaşılmıştır. Eğitimin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi ve eğitimde başarının sağlanmasında en çok sorumluluk öğretmenlere aittir (Usta ve Korkmaz, 2010). Bu bağlamda, öğretimin kalıcı olabilmesi için öğrencilere nitelikli ve etkili bir öğretim ortamı hazırlanmalıdır. Bu konuda en önemli unsurlardan biri teknolojinin etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Öğretmenlerin teknolojik araçları kullanma konusunda bilgili olması, aktif olarak teknolojiyi eğitime entegre etmesi ve öğrencileri de teknoloji kullanımı konusunda teşvik etmesi öğretimin etkililiğinin artmasında büyük önem taşımaktadır (Menzi, Çalışkan ve Çetin, 2012). Teknolojinin eğitim ve öğretim sürecine entegre edilmesiyle okullarda teknolojik faaliyetlerin önem kazanması, katılımcıları, geleceğin öğretmenlerini teknolojik yetkinliğe sahip kişiler olarak algılamalarını desteklemiş olabilir. Nitekim, OECD'nin yenilikçi öğrenme ortamı üzerine yaptığı karşılaştırmalı araştırma sonuçları da bu çıkarımı destekler niteliktedir. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin, öğrencilerin öğrenmesini desteklerken dijital kaynaklardan ve bilgi yönetim sistemlerinden en iyi şekilde faydalanmak için etkili öğretim aracı olarak teknolojiyi kullanmaları ve teknoloji konusunda yeterli becerilere sahip olmaları gerekmektedir (OECD, 2013). Ek olarak Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Planı'nda yer alan, öğretmenlerin dijital beceriler konusunda hizmet içi eğitimden geçirilmesi, öğretmenlere tablet verilmesi, bilişim teknolojisiyle (BT) donanması süreçleri öğrenme ortamlarında teknolojinin etkin bir biçimde kullanılması amaçlanmaktadır (MEB, 2019). Yapılan bir diğer çalışmada, insanlar ve sanal dünya arasında bağ kuran internetin, tamamen yeni bir öğrenme dünyasının kapılarını açacağı öngörülmektedir. Bu sebeple, öğretmenler için hizmet içi eğitimler geliştirilerek, tüm öğretmenlere son teknolojik beceriler kazandırılmalıdır. Teknolojik araç ve yöntemlerin etkin kullanımı gelecekteki öğretmenlerin eğitim kalitesini arttırmayı sağlayacaktır (Grinshkun, Perevozchikova, Razova ve Khlobystova, 2021; Hansen, Sivesind ve Thostrup, 2021). Bahsedilen tüm çalışma sonuçları, bu araştırmanın geleceğin öğretmenlerine yönelik geliştirilen metaforlarını doğrular niteliktedir.

Bu çalışmada ayrıca okul müdürlerinin ve öğretmenlerin birçoğu geleceğin öğretmenlerinin yol gösteren/aydınlatan bir rol üstleneceğini vurgulamışlardır. Bu durum, öğrencileri hayata hazırlamada büyük role sahip olan öğretmenlerin, öğrencileri

gözlemleyerek bireysel farklılıklarını keşfetmeleriyle, onları yetenekleri doğrultusunda yönlendirmeleriyle, bilgileriyle aydınlatarak bilgiye ulaşmada onlara rehber olmalarıyla açıklanabilir. Öğretmenler artık bilginin tek kaynağı olarak görülmemektedir. Bu süreçte, öğrencilerin çok yönlü gelişimini sağlayan, öğrenci merkezli bir eğitim-öğretim ortamı tasarlayan, öğrencilere öğrenme sorumluluğu veren, onları motive eden, öğrencilerle, öğretmenlerle ve okul yöneticileriyle iş birliği içerisinde olan öğretmenlere ihtiyaç duyulmaktadır (Yorulmaz, Altinkurt ve Yılmaz, 2015). Bunu karşılayabilmek için öğretmenlerden liderlik davranışları göstermeleri beklenmektedir (Harrison ve Killion, 2007). Okulun gelişme sürecinde etkililiğin sağlanması için öğretmenlerin liderlik davranışları önem kazanmaktadır (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Bu çalışmalar da yapılan araştırma ile tutarlılık göstermektedir.

Bu araştırmanın bir diğer sonucu da okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin geleceğin okullarını üretim ve beceri merkezi olarak değerlendirmeleridir. Katılımcıların bu yönde benzer fikir sunmaları, günümüzde öğrencilere üretkenlik, iş birliği, yaratıcılık gibi 21. YY. becerilerini kazandırmak için eğitim kurumlarının geleneksel kimliğini değiştirerek bu becerileri kazandırmaya imkân veren kurumlara dönüşmesi gerektiği ile açıklanabilir. OECD tarafından yapılan çalışma sonuçlarına göre mevcut okul binaları, topluma daha iyi hizmet veren, uyarlanabilir, çok amaçlı bir yeterlilik merkezine dönüşmelidir. Bu amaç için, okullarda proje çalışmaları, takım veya bireysel çalışma ve üretim için alanlar oluşturularak tüm alanlar öğrenme üzerine tasarlanmalıdır (OECD, 2018). 2019-2023 Kalkınma Planı ve MEB Stratejik Planı hedefleri de araştırma sonucu ile paraleldir. Tüm eğitim kademelerinde öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine uygun tasarım ve beceri atölyeleri kurmak hedeflenmektedir. Ayrıca, bütün meslek liselerinin atölye ve laboratuvarları modernize edilerek günümüzün eğitim-istihdam ihtiyaçlarına uygun hale getirilecek ve mesleki eğitimdeki kurum ve kuruluşlar bünyesindeki atölyelerin daha etkin bir şekilde kullanılması suretiyle döner sermaye gelirleri artırılabilecektir (MEB, 2019; Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019). Tüm bu araştırma sonuçları, okulların üretim ve beceri merkezi olacağını doğrulamakta ve bu çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Bu çalışmada ayrıca okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin geleceğin okullarını teknolojik platform olarak gördüğü tespit edilmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ve gelişim, eğitim ortamları olan okullarda da teknolojinin etkin kullanımını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda okullarda, kodlama eğitimi, STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematic), FCL (Future Classroom Lab), FATİH (Fırsatları Artırma Teknolojiyi İyileştirme Hareketi) Projesi, EBA (Eğitim Bilişim Ağı), bilinçli, güvenli internet kullanımı, bilgisayar destekli eğitim, mobil öğrenme vb. uygulamalar kullanılmaya başlanmıştır (Çoban, 2019). Yapılan bir çalışmada bilgi ve iletişim teknolojilerinin öğrenme ortamına entegre edilmesi, eğitimin daha ulaşılabilir ve öğrencinin ihtiyacına yönelik yapılandırılması, okullarda mobil araçların ve internetin kullanımı, online eğitim, uzaktan eğitim, e-öğrenme vb. uygulamalar ile eğitime herkesin ulaşabileceği senaryolar vurgulanmaktadır (Tunalı, 2014). Ayrıca yapılan diğer çalışmada bilgi çağında sınır tanımayan, herkese öğrenme fırsatı veren, kazanılan becerileri deneyimleme imkânı sunan bir



eğitimin var olabileceği, gelecekte yaşanacak olan teknolojik, bilimsel gelişmelerin eğitim ve öğretim ortamlarına yansıtılabileceği, böylece okulların eski rollerini kaybederek daha çok öğrenen örgüt konumuna geçeceği ve öğrenmeyi öğrenen bireylerin ortaya çıkmasını kolaylaştıracağı sonuçlarına ulaşılmıştır (Arslan vd., 2019). Benzer şekilde başka bir araştırmada da teknolojik yenilikler ile okulların daha yenilikçi ve esnek olmasını sağlanarak çağa ayak uyduracağı, okulların son teknolojik laboratuvarlara dönüştürülmesi gerekeceği vurgulanmaktadır (Hansen, Sivesind ve Thostrup, 2021). Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Planı'nda da bu sonuç ile paralel olarak, eğitim ve öğretimde fırsat eşitliğini temin etmek için okullarda teknolojik altyapıyı iyileştirmek ve bilgi iletişim teknolojilerinin eğitim ve öğretim süreçlerinde etkin kullanımını sağlamak amacıyla ilköğretim ikinci kademe ile ortaöğretim düzeyindeki bütün okullar FATİH projesi kapsamına alınarak, okulların teknolojik yönden gelişmesi vurgulanmıştır (MEB, 2019). Tüm bu araştırmalar, yapılan çalışmada elde edilen geleceğin okullarının teknolojik platform olacağı sonucunu desteklemektedir. FATİH projesiyle geleneksel tahtaların yerini akıllı tahtalara bırakması ile okulların teknolojik ortama dönüşümünün gerçekleşmesi, okul yöneticileri ve öğretmenlerin benzer görüş ifade etmelerinin nedeni olarak düşünülebilir.

Sonuç olarak, okul yöneticileri ve öğretmenlerin geleceğin okul yöneticilerine, öğretmenlerine ve okullarına ilişkin algılarının genellikle olumlu yönde olduğu, olumsuz görüşlerin sınırlı sayıda kaldığı tespit edilmiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin kullandıkları metaforların çeşitli, yaratıcı ve çağa uygun kavramlar şeklinde oldukları görülmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenler geleceğin okul yöneticileriyle ilgili en fazla yol gösteren/aydınlatan kategorisinde metaforlar üretmişlerdir. Okul yöneticilerinin geleceğin öğretmenleri ile ilgili en fazla kullandıkları metaforlar teknoloji uzmanı olma kategorisindeyken; öğretmenler en fazla yol gösteren/aydınlatan kategorisinde metaforlar üretmişlerdir. Geleceğin okullarıyla ilgili ise okul yöneticileri ve öğretmenler en fazla, üretim ve beceri merkezi ve teknolojik platform kategorilerinde görüşler ortaya koymuşlardır.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, geleceğin okul müdürlerini *yol gösteren/aydınlatan* bireyler olarak algılamalarından dolayı

- Okul müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip kişilerden seçilmesi için duyuşsal testlerin kullanılması
- Okul müdürlerine hizmet öncesi ve içinde liderlik tutum ve becerilerinin kazandırılmasına yönelik farkındalık programlarının düzenlenmesi
- Okul müdürlerinin lisans üstü eğitim süreçlerinin zorunlu hale getirilmesi önerilmektedir.

Okul yöneticilerinin geleceğin öğretmenlerini *teknoloji uzmanı* olarak algılamalarından dolayı

- Öğretmenlerin derste teknolojik uygulamalar kullanmalarına imkân sağlanmak için dersler kapsamında teknolojik içeriklerin yoğun bir biçimde üretilmesi
- Öğretmenlere hizmet öncesi ve içinde teknolojik beceriler kazandırmaya yönelik farkındalık programlarının düzenlenmesi

- Öğretmenlerin teknoloji içerikli projeler hazırlamaya teşvik edilmesi önerilmektedir.

Öğretmenlerin, geleceğin öğretmenlerini *yol gösteren/aydınlatan* bireyler olarak algılamalarından dolayı

- Öğretmenlerin liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik öğretmen atölye çalışmalarının düzenlenmesi
- Öğretmenlerin öğretim etkinliklerini öğrenciler ile birlikte planlayarak gerçekleştirmeleri
- Öğretmenlerin farklı okullardaki öğretmenlerle iş birliği yapmaları ve ortak projeler düzenlemeleri önerilmektedir.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, geleceğin okullarını *üretim ve beceri merkezi* olarak algılamalarından dolayı

- Okullarda proje çalışmalarının yapılmasına uygun iklim oluşturulması
- Okullarda öğrencilere yönelik beceri geliştirici atölyelerin açılması
- Okulların tiplerine toplumdaki her sürece katkı sağlayıcı bir rol üstlenmeleri önerilmektedir.

Yapılacak ardı çalışmalarda

- Benzer çalışmaların veliler ve öğrencilerin katılımıyla gerçekleştirilmesi
- Çalışmalarda farklı veri toplama yöntemlerinin kullanılması
- Türkiye'deki diğer illerdeki okul yönetici ve öğretmenlerin de katılımının sağlanması
- Yurt dışı çalışmalarla karşılatırmalı araştırmalar yapılması önerilmektedir.

## Kaynakça

- Abazaoğlu, İ., Yıldırım, O. ve Yıldızhan, Y. (2014). Türkiye'nin öğretmen profili. *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1-20.
- Akcakoca, A. ve Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-23.
- Altunay, E. ve Yalçınkaya, M. (2011). Öğretmen adaylarının bilgi toplumunda değerlere ilişkin görüşlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 5-28.
- Arslan, S., Karahalilöz, O., Karagözoğlu, B., Yıldırım, E., Yıldız, T., Hanife, K. ve Serkan, A. (2019). Geleceğin okulları. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 2(2), 201-216.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin atanmaları sürecinde idari yargı kararları ve öne çıkan değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 347-348.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 73-84.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus open*, 2, 8-14.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Beytekin, O. F. (2014). High school administrators perceptions of their technology leadership preparedness. *Educational Research and Reviews*, 9(14), 441-446.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi* (2. Baskı). Ankara: Siyasal Yayıncılık.
- Bozaslan, H. (2019). *Eğitim açısından Türkiye'de bilgi toplumu yapısına geçişi engelleyen faktörler* (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- BTD. (2015). Bilgi toplumu dairesi hakkında. Erişim Adresi: <http://www.bilgitoplumu.gov.tr/>
- Christensen, L.B., Johnson, R.B. ve Turner, L.A. (2015). *Araştırma yöntemleri: Desen ve analiz* (A. Aypay, çev. ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çalık, T., Çoban, Ö., ve Özdemir, N. (2019). Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik öz yeterlikleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(1), 83-106.
- Çoban, Ö. (2019). Eğitimde teknoloji kullanımı. N. Cemaloğlu (Ed.). *Eğitimde Politika Analizi* (ss. 195-242). Ankara: Pegem Akademi.
- Değirmen, G. C., Vural, Z. A. ve Özbükerci, İ. (2016). Bilgi toplumu ve dijital uçurum. *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İNİF E-Dergi)*. 1 (2), 102-118.
- Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik. (Yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Döş, İ. (2010). Aday öğretmenlerin müfettişlik kavramına ilişkin metafor alguları. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 9(3).

- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- EARGED. (2011). 21. Yüzyıl Öğrenci Profili. T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Fırat, M. (2010). Bilgi toplumunda eğitimin sürekliliği ve okulların geleceği. *International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, 504-509.
- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2013). Gelecekte okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri gereken roller. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13(3).
- Güneş, A. ve Fırat, M. (2016). Açık ve uzaktan öğrenmede metafor analizi araştırmaları. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 2 (3), 115-129.
- Grinshkun, A. V., Perevozchikova, M. S., Razova, E. V. ve Khlobystova, I. Y. (2021). Using methods and means of the augmented reality technology when training future teachers of the digital school. *European Journal of Contemporary Education*, 10(2), 358-374.
- Hansen, P., Sivesind, K. ve Thostrup, R. (2021). Managing expectations by projecting the future school: Observing the Nordic future school reports via temporal topologies. *European Educational Research Journal*, 20(6), 860-874.
- Harrison, C. ve Killion, J. (2007). Ten roles for teacher leaders. *Educational leadership*, 65(1), 74.
- İhtiyaroğlu, N. (2021). Yirmibirinci yüzyılda eğitim alanındaki yönelimler. N. Cemaloğlu & F. Şahin (Ed.). *Eğitime Giriş*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Türkiye Cumhuriyeti Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023).
- Karadeniz, Ş. ve Yılmaz, B. (2016). Türkiye'nin 2015-2018 bilgi toplumu stratejisi ve eylem planı'nda kütüphane kurumuna yaklaşım. *Türk Kütüphaneciliği*, 30 (1) , 59-83.
- Karaman, K. (2010). Küreselleşme ve Eğitim. *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 2 (3), 132-139.
- Koç, S. ve Merter, F. (2010). İlköğretim öğretmenlerinin bilgi toplumu eğitimi konusundaki tutumları. *Education Sciences*, 5(4), 2226-2237.
- Koçak, O. (2011). Bilgi toplumu sürecinde çalışma yaşamı. *Ekin Basın Yayın Dağıtım*. Bursa.
- Kılıç, L. ve Bayram, B. (2014). Postmodernizm ve eğitim. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi*, 3(1), 368-376.
- Kış, A. ve Konan, N. (2013). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyetlerine göre meta-analizi. *IV. Eğitim Yönetimi Forumu Bildiriler Kitabı*, 165-172.
- Levine, P. M. (2005). Metaphors and images of classrooms. *Kappa Delta Pi Record*, 41(4), 172-175. [http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=EJ724893&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=EJ724893](http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=EJ724893&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=EJ724893)
- Mannova, B. (2016). Edulearn16: 8th International Conference on Education and New Learning Technologies. 5023-5028.
- Mattila, P. ve Silander, P. (2015). How to create the school of the future: Revolutionary thinking and design from Finland. Finland: Multprint.
- Menzi, N., Çalışkan, E. ve Çetin, O. (2012). Öğretmen adaylarının teknoloji yeterliliklerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 2(1).
- Merter, F. (2010). *Sosyoloji*. Lisans Yayıncılık, İstanbul.

- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2019). 2019-2023 Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Planı. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2018). 2023 Eğitim vizyonu.
- Nath, H. K. (2017). *Space and Culture, India*. 4 (3).
- Neuman, D. (2010). Learning in information rich environments, college of information science and technology. *Drexel University, Philadelphia, USA*, 59- 60.
- OECD. (2013). *Innovative learning environments*. Educational Research and Innovation. OECD Publishing.
- OECD. (2018). *OECD science, technology and innovation Outlook 2018*. Paris: OECD Publishing.
- Örsdemir, F. ve İhtiyaroğlu, N. (2020). Rethinking the Turkish education system with Nurettin Topçu. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 49(1), 98-141.
- Parks, S., Sun, F., ve Collins, B. C. (2002). Alabama Renaissance Technology Academy (ARTA) for school leaders survey report. In *Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association, Alabama*.
- Saygılı, S. (2013). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde eğitimde dönüştürücü bir entelektüel olarak öğretmenler. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 263-274.
- Selçuk, Z., Palancı, M., Kandemir, M. ve DüNDAR, H. (2014). Eğitim ve bilim dergisinde yayınlanan araştırmaların eğilimleri: İçerik analizi. *Eğitim ve Bilim*, 39(173).
- Selvi, Ö. Ö. (2012). Bilgi toplumu, bilgi yönetimi ve halkla ilişkiler. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 1(3).
- Schlechty P. C. (2005). *Shaking Up The School House, Okulu yeniden Kurmak* (Çeviri, Yüksel Özden), Ankara: Nobel Yayınları.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58 (58) , 274-298 .
- Tawney, J. W. ve Gast, D. L. (1984). *Single-subject research in special education*. Columbus, OH: Merrill.
- Topçu, N. (2017c). *Maarif davası*. İstanbul: Dergâh.
- UNESCO. (2018). *School leadership*. Erişim adresi: <https://learningportal.iiep.unesco.org/en/issue-briefs/improve-learning/school-leadership>
- Usta, E. ve Korkmaz, Ö. (2010). Öğretmen adaylarının bilgisayar yeterlikleri ve teknoloji kullanımına ilişkin algıları ile öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1335-1349.
- Tunalı, S. (2014). Schools of the future in globalized society: forecasting via scenario development method in Turkish schools.
- Varol, A. (2010). Bilgi toplumunda kamusal alan. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 121-129.
- Vural, B. A.ve Bat, M. (2010). Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 20(5), 3348-3382.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yorulmaz, Y. I., Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2015). The relationship between teachers' occupational professionalism and organizational alienation. *Online Submission*, 4, 31-44.

Yılmaz, İ. A., Gürdal, S. A., Altay, A. ve Dursun, B. (2011). Yeni eğitim paradigması ve bilgi toplumunda kütüphaneler. *Bilgiyi Sanayileřtirmek: İnovasyona Dayalı Yeni Değer Ağı Toplantısı*, Ankara.

Zhang, Y. ve Wildemuth, B. M. (2009). Unstructured interviews. *Applications of social research methods to questions in information and library science*, 222-231.