

BEYİN METAFORU BAĞLAMINDA OKUL ÖRGÜTLERİ

DERLEME MAKALESİ

Ayşegül ÇAĞLAR¹

¹ Şube Müdürü, Kırklareli İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Eğitim Yönetimi, aysegulcaglarmeb@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-1729-8566.

Geliş Tarihi: 23.03.2021 Kabul Tarihi: 06.09.2021 DOI: 10.37669/milliegitim.901692

Öz: Metafor, bilinenden yararlanarak bilinmeyene ulaşmada kullanılan mecazlardır. Metafor yardımıyla bilinmeyenlerin bilinir kılınması, daha anlaşılır hâle getirilmesi mümkün olabilmektedir. Bu kapsamda örgütlerin yapı ve işlevlerinin açıklanmasında çeşitli metaforlardan yararlanılmaktadır. Beyin metaforu bunlardan birisidir. Beyin, bilgiyi alan, işleyen, değiştiren, saklayan, değerlendiren ve gerektiğinde yeni bilgi üreten organdır. Bu çalışmanın amacı yapı ve işlev bakımından beyne benzetilen okul örgütlerinin, hızla değişen ve dönüşen dünyaya uyum sağlayabilmeleri ve hatta değişime öncülük edebilmeleri için beyin metaforu bağlamında değerlendirilmesidir. Bu amaca ulaşmak üzere alanyazın taraması gerçekleştirilmiş ve araştırmacı tarafından beyin metaforu bağlamında holografik okul modeli geliştirilmiştir. Model; okul örgütü, okul çalışanları (yönetici, öğretmen ve diğer çalışanlar) ve okulun psiko-sosyal bağlamı (holografi ve beyin metaforu) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: metafor, örgütsel metafor, beyin metaforu, okul örgütleri

SCHOOL ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF THE BRAIN METAPHOR

Abstract:

Metaphors are metaphors used to reach the unknown by making use of the known. With the help of metaphor, it is possible to make the unknown known and make it more understandable. In this context, various metaphors are used to explain the structure and functions of organizations. The brain metaphor is one of them. The brain is the organ that receives, processes, changes, stores, evaluates information and produces new information when necessary. The aim of this study is to evaluate school organizations, which are likened to the brain in terms of structure and function, in the context of the brain metaphor so that they can adapt to the rapidly changing and transforming world and even lead change. In order to achieve this aim, a literature review was carried out and a holographic school model was developed by the researcher in the context of the brain metaphor. Model; It consists of three dimensions: school organization, school employees (administrators, teachers and other employees) and the psycho-social context of the school (holography and brain metaphor).

Keywords: metaphor, organizational metaphor, brain metaphor, school organizations

Giriş

Günümüzde örgütler dalgalı, çalkantılı ve karmaşık çevresi içerisinde sürdürülebilir rekabetçi avantajı nasıl yakalayıp devam ettireceklerini düşünmektedir. Bu örgütler, önceden tahmin edilemeyen ve kararsız gelecekle karşılaşmanın telaşı içerisinde ve tüketici ihtiyaçlarındaki değişimlere daha hızlı tepki vermeye gereksinim duymaktadır. Bu şartlar altında çalışan örgütler arzulanan geleceğe ulaşma konusunda çalışanlarının “beyinlerine” güvenmektedir (Keçecioglu, 2011). Bilgi toplumunda, çalışanlar beyinlerini kullanarak yaratıcılıklarını ve üretkenliklerini arttırmakta ve örgütlere yeni ürün ve hizmetler kazandırmaktadırlar.

Dünyanın “küçülmesi” ve bilginin küreselleşerek imkânı olan herkese ulaşabilmesi sayesinde, günümüzde insanlar buldukları yerden bankacılık ve alış-veriş gibi işlemleri zaman ve emek sarf etmeden yapabilmektedir. Beynin yapısı ve işleyişinden esinlenerek geliştirilen internet ağı ve cep telefonları gibi teknolojiler sayesinde insanlar dünyayı ve çok çeşitli imkânları “ellerinde” tutmaktadırlar. Örgütler genellikle bu imkânların gerisinde kalmamak için, bütün bu gelişmelere paralel olarak çevrelerini iyi okuyacak, değerlendirecek, dönüşecek, dönüştürecek ve hatta değişime öncülük edecek stratejiler belirlemek durumunda kalmaktadırlar.

Değişime uymaya ve bu değişime örgütleri uydurmaya yönelik olarak örgütlere çeşitli perspektiflerden bakmak önemlidir. Bu amaca hizmet etmek üzere makine metaforu, organizma metaforu gibi çeşitli örgütsel metaforlar geliştirilmiştir. Ancak örgüte tek bir metaforun sunduğu pencereden bakmak yerine örgütün farklı yapı, birim ve süreçlerinde farklı metafor yaklaşımlarından faydalanmak gereklidir. Değişime uyması hatta değişim ve gelişimin başlatıcısı olması gereken örgütlerden birisi de okullardır.

Okulların eğitim sisteminin temel alt sistemi olduğu düşünüldüğünde, yapı ve işlevlerinin eğitim sisteminin tamamını etkileyeceği değerlendirilebilir. Okullar aynı zamanda açık sistemin bir gereği olarak girdilerini çevresinden almakta, onları işleyerek amaca uygun hâle getirmekte ve çıktılarını yine çevreye vermektedir. Dolayısıyla okul örgütleriyle çevresi arasında sürekli bir alış-veriş gerçekleşmektedir. Bu alış-veriş sayesinde okullar hem çevresini etkilemekte hem de çevresinden etkilenmektedir. Bu etkileşimler sayesinde okullar dönüşmekte ve çevresine uyum sağlayarak ayakta kalabilmektedir. Hatta günümüzde okul örgütlerinden değişime uyum sağlamanın ötesinde öncülük etmesi beklenmektedir. Belirtilen faaliyetlerin gerçekleşebilmesi için okul örgütlerinin bir beyin gibi çalıştığı ya da çalışması gerektiği ifade edilebilir. Dolayısıyla okul örgütlerinin beyin metaforu bağlamında değerlendirilmesi önemlidir.

Bu çalışmanın amacı yapı ve işlev bakımından beyne benzetilen okul örgütlerinin, hızla değişen ve dönüşen dünyaya uyum sağlayabilmeleri ve hatta değişime öncülük edebilmeleri için beyin metaforu bağlamında değerlendirilmesidir. Bu amaca ulaşmak üzere alanyazın taraması gerçekleştirilmiş ve konuyla ilgili makaleler, tezler, kitaplar ve internet kaynakları incelenmiştir. İncelemeler ışığında kavramsal çerçeve oluşturulmuş, çalışmada öncelikle örgüt, okul, metafor ve örgütsel metafor kavramlarına kısaca değinilmiştir. Daha sonra örgütler, bilgi işleme sistemi, holografik örgütler ve öğrenen örgütler açısından değerlendirilmiştir. Beyin metaforunun güçlü ve zayıf yönleri belirlenmiş, okul örgütleri beyin metaforu bağlamında incelenmiştir. Konuyla ilgili yapılan ulusal ve uluslararası araştırmalara yeri geldikçe atıfta bulunmaya özen gösterilmiştir. Gerçekleştirilen alanyazın taraması ve araştırmacının okullardaki öğretmenlik ve yöneticilik deneyiminden yararlanılarak araştırmacı tarafından beyin metaforu bağlamında holografik okul modeli geliştirilmiştir. Söz konusu model; okul örgütü, okul çalışanları (yönetici, öğretmen ve diğer çalışanlar) ve okulun psiko-sosyal bağlamı (holografi ve beyin metaforu) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Modelin araştırmacının amacına ulaşmasında yararlı olabileceği değerlendirilmektedir.

Örgüt, Okul Örgütleri, Metafor ve Örgütsel Metaforlar

Örgüt, belirli bir amaca yönelik olarak birbirleriyle bağlantılı eylemlerin gerçekleştirilmesi için bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görevler ve sorumluluklar etrafında bir araya gelmesi sonucunda oluşan, tamamlayıcılık ve süreklilik gösteren toplumsal yapılandırma (Bozkurt, Ergun ve Sezen, 2014). Aslında örgüt bir yapıdır ve üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örüntüsüdür (Bursalıoğlu, 2015). Yapıdan ve üyeleri arasındaki ilişkiler ağından oluşan örgütlerden biri de okuldur.

Okul, eğitsel etkinliklerin düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi amacıyla tasarlanan eğitim ortamıdır (Özdemir, 2018). Okul, öğrencilerine önceden tasarlanmış eğitsel amaçlara ulaştırmak için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumu planlı olarak ve belirli bir sürede kazandıran örgüttür. Eğitim sisteminin temelini okul oluşturur. Çünkü eğitim hizmeti okulda üretilir. İl/İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri ve Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı gibi okul dışında kalan eğitim örgütleri okulun ihtiyaçlarını karşılamak ve eğitim faaliyetlerine yardım etmek için vardır. Okul olmazsa bu kuruluşlar da olmaz (Başaran ve Çınkır, 2013). Okullar toplumsal açık sistem özelliği gösterir. Okulların bu özelliği göstermesinin en önemli nedeni, girdisini içinde yaşadığı toplumdaki almaya, amaçlara dönük olarak bu girdiyi işleme ve çıktı olarak tekrar topluma sunmasıdır. Bu nedenle okul sosyal bir sistem olduğundan okulun geliştirilmesinde gösterilen çabalar müdürü, öğretmenleri, öğrencileri, aileleri ve bunların arasındaki kolektif ilişkileri de etkiler (Taymaz, 2011).

Örgütlerin analiz edilmesi ve incelenmesi belli değerler dizisine göre yapılagelmiştir. Bu değerler dizisine yön veren ise örgütlerin incelenmesinde kullanılan farklı bakış açıları (imaj, model, metafor, teori vb.) olmuştur. Örgütsel perspektif ya da imajların bilimsel gelişmelere paralellik gösterecek şekilde dönemden döneme değiştiği gözlenmektedir (Balcı, 2003). Antik Yunan filozoflarının zengin mitolojik kültüründen türeyen mecazi anlatım beraberinde metafor kullanımını getirmiştir. Bu kullanım önce sözlü daha sonra da yazılı anlatımda yaygınlaşmaya başlamıştır (Ekinci, 2016). Çoğu kavramsal muhakeme temelde metaforik özellik gösterir. Çünkü soyut kavramlar genellikle somutlaşmış fiziksel deneyimlerle ifade edilir (Lakoff ve Johnson 1980 ve Lakoff ve Turner 1989; aktaran Ritchie, 2003). Metafor, herhangi bir şeyin nasıl veya neden olduğuna dair uygun çözümler bularak soyut kavramlar hakkındaki belirsiz soruları tanımlayabilir, açıklayabilir ve cevaplayabilir (Al-Luhaibi, 2017). Metafor çalışmalarını, bilişsel süreçlerin insan beyninde ve sinir sisteminde somutlaşması yerine, dilin mantıksal organizasyonuna dayalı olarak soyut bir şekilde ortaya çıkmış ve ilerlemiştir (Ritchie, 2004).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde metafor “mecaz” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2021). Balcı (2003) metaforu, sosyal gerçeğin mecazi olarak yansıtılması, bilinenler yardımıyla bilinmeyenin açıklanması, bir olgunun benzetmelerden yararlanılarak bilinir hâle getirilmesi olarak yorumlamıştır. Efeoğlu’ya (2015) göre metaforlar dilin mecazi kullanımları olarak geniş çapta araştırılmıştır. Burke’ye (1992) göre metaforlar örgütlerin ruhuna açılan pencerelerdir. Morgan’a (1998) göre de metafor, söylemi güzelleştiren bir söz sanatından ziyade, dünyayı kavrayışımızı etkileyen bir “düşünme ve görme biçimidir”. Metaforun örgüt ve yönetim konularına getirdiği derin ve farklı bakış açılarının yanında, eksik, hatalı ve yanıltıcı olabileceğini de göz ardı etmemekte fayda vardır. Asıl gerekli olan metafor kullanma sanatında beceri kazanmak, örgütleri ve durumları “okuyabilmek, anlayabilmek ve biçimlendirebilmek” için yeni yolların farkına varabilmektir.

Lakoff ve Johnson ve diğer araştırmacıların önerdiği gibi metafor, değerler dizisi olarak düşünce sisteminin merkezine yerleştirildiğinde kavrama olan bakış gelişmektedir (Çemberci, 2020). Metafor, sosyal inşacı bir perspektiften, kişilerarası bilme ve duyum oluşturmada merkezi bir rol oynar ve sıradan dilsel ifadelerin ötesine geçer (Kirby, 2017). Engen'e (2008) göre, metaforun birçok tarafı karmaşıklık yaratır, açıklık verir, geçerlilik sağlar ve yaratıcılık geliştirir. Metafor, dile boyut veren değerli bir araçtır. Derinlik, insan varlığının fiziksel, zihinsel, duygusal ve ruhsal yönlerini etkiler. Metaforun açıklayıcı bir araç olarak değeri vardır. Renk katar ve dili genişletir. Metaforlar çok yönlüdür ve karmaşık, belirsiz, değerli veya yaratıcı olan kavramları iletmenin yaratıcı bir yolunu sunar. Cameron ve Deignan'ın (2006) araştırmalarından elde ettiği veriler, sözcüklerin metaforik kullanımlarının sözlüğün mevcut tanımları içerisinde açıklaması olmayan kullanımlardan daha sabit olduğunu göstermiştir. Örnel (2019) yaptığı araştırmanın sonucunda; metaforların insanın bilişsel sisteminin dile yansımalarının bir sonucu olduğunu tespit etmiştir. Kay (1991), çalışmasında gönüllü örgütlerde "makine, organizma, kültür, beyin ve politika" metaforlarının kullanımını araştırmıştır. Çalışmasının sonucunda örgütleri bu metaforlar bakımından "sosyal değer" kurumları olarak tanımlamıştır.

Nofsinger (2001), metaforlara değer vererek onları etkin bir şekilde kullanan yöneticilerin problem çözme, ikna ve değişim yaratmada daha etkili olabileceğini savunan bir model geliştirmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda, bir yöneticinin metafor kullanım düzeyinin, metaforlara yönelik duyarlılığının, problem çözme, ikna ve örgütsel değişim yaratmadaki etkinlikleri ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin metaforları "açıklama, motivasyon ve yaratıcılık" olmak üzere üç farklı alanda kullanma eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Çalışmada ayrıca metaforların günümüz yöneticileri için değerli bir araç olduğu değerlendirilmiştir. Sun ve Chen'e (2018) göre, metafor kullanımının politik dili anlamayı kolaylaştıracağını varsayarak, giderek daha fazla bilim insanı bu alandaki metafor çalışmalarına odaklanmaya başlamıştır. Patton'a (2014) göre metaforlar bulguyu iletmenin zeki ve güçlü yolları olabilir. Sağlam bir metafor ile tek bir ibarede çok fazla anlam ifade edilebilir. Üstelik metafor kullanmak eğlenceli de olabilir. Ancak metaforlar imalı çağrışımlar içerebildiklerinden, kullanımında dikkatli olunmalıdır. Ayrıca kişi metaforları somutlaştırmaktan ve sanki dünya gerçekten metaforun ileri sürdüğü gibiymiş gibi davranmaktan kaçınmalıdır.

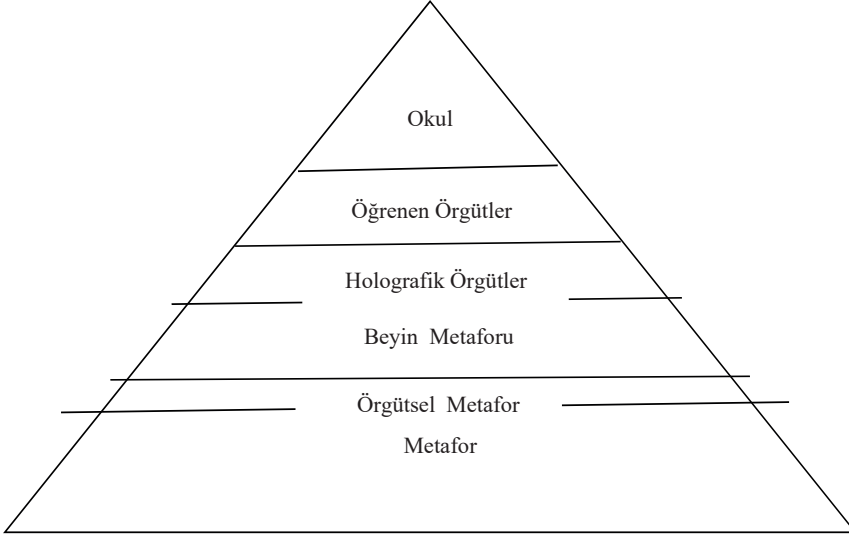
Leblebici'ye (2008) göre de metaforlar olguyu anlamaya yardımcıdırlar. Ancak her metafor kendi başına temelleri olan bir teori yaklaşımı sunamamaktadır. Bu nedenle örgüt teorilerinde en azından şimdilik değerler dizisi olarak çoğulculuk gerekli görülmekte, metaforların da bu çoğulculuğa hizmet ettiği düşünülmektedir. Pfeffer'e (1993) göre, her metaforun teori gibi algılanması sonucunda, sahada gerçekte var olmayan bir teori bolluğu görüntüsü oluşmaktadır. Bu nedenle iki kavramı birbirinden ayırt etmek yararlı görülmektedir. Sargut ve Özen (2007) ise, ilgi gören ve üzerinde kafa

yorulan teorilere bakıldığında bunların sayısının fazla olmadığı görülmektedir. Az sayıdaki ve değerler dizisi düzeyindeki meta teorilere bakıldığında, aralarında önemli benzerlikler olduğu ve zaman zaman aynı kavramların benzer biçimde kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Metaforlar, normalde benzerlik görülemeyecek iki şey arasında bağlantı kurar. Metaforun bir unsuru anlaşıldığı sürece, diğeri hakkında bir şeyler öğrenebilir. Bu nedenle, metafor bir ilgi nesnesi ile daha iyi bilinen ya da en azından farklı bir şekilde bilinen bir şey arasındaki paralellikleri keşfetmeye teşvik eder. Bununla birlikte örgüt metaforlarının hiçbirisi örgütleri tam olarak anlamaya yetecek kadar bilgi sağlayamaz. Ancak çeşitli metaforlara, teorilere ve bakış açlarına aşinalık, örgüt teorilerini anlamayı kolaylaştırır, araştırmacılara yeni ufuklar sunar (Hatch, 1997).

Örgütlere yalnızca bir açıdan bakmanın neden olacağı sınırlılıkları ortadan kaldırmak amacıyla birçok örgütsel metafor geliştirilmiştir. Makine metaforu, organizma metaforu ve beyin metaforu bunlardan bazılarıdır. Bu çalışmada beyin metaforu örgütlerin bilgiyi işleyen, öğrenen ve holografik boyutları açısından sunulmuştur. Çalışmanın kapsamı Şekil 1’de özetlenmiştir.

Şekil 1. Beyin Metaforu Bağlamında Okul Örgütleri



Şekil 1’e göre çalışmanın kapsamı metafor üzerine eklenmiştir. Metafor bakış açısıyla okul örgütleri örgütsel metafor, beyin metaforu, holografik örgütler ve öğrenen örgütler kapsamında değerlendirilmiştir.

Bilgi İşleme Sistemleri Olarak Örgütler ve Beyin Metaforu

İnsanoğlunun bilgiyi nasıl aldığı, işlediği, dönüştürdüğü, sakladığı ve nihayetinde “bilgiyi nasıl bildiği” konusu insanlık tarihi kadar eskidir denilebilir. Bugün beyin hücrelerinin birbirleri arasında bağlantı kurarak çalıştığı bilinen bir gerçektir. Diğer bir ifadeyle beyin, bilgilerin akışının sağlandığı ve işlendiği biyolojik bir sistemdir (Pribram, 1971). Örgüt yapılarının da eşgüdümlü olarak çalışarak amaca uygun hareket edebilmesi, iç ve dış çevreden gelen bilgileri işleyerek değerlendirebilmesi ve hayatta kalabilmesi için bu değişikliklere uyum sağlayabilmesi gerekmektedir. Hatta günümüzde örgütlerden geleceği öngörerek değişikliğe öncülük etmesi beklenmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin bir beyin gibi işlediği ya da işlemesi gerektiği ifade edilebilir.

Dünyanın en karmaşık yapılarından birisi olan beyin, araştırmacılar için en çok ilgilenilen konulardan biri olmuş ve duygu, düşünce, algı ve davranışı açıklamak için beyin hakkında bilinenlerden yararlanılmaya çalışılmıştır. Araştırmacılar teorilerinde beynin aynı anda birçok veriyi işleyerek bu verileri daha önceki bilgilerle karşılaştırıp yeni durumlara uyarlayabilmesi özelliğini kullanmışlardır. Bu yönüyle beyin bir bilgi işleme sistemi olarak görülmüştür. Beyin aynı zamanda etrafındaki değişimlere eş zamanlı olarak cevap verebilecek davranış örüntüsü oluşturabilmektedir. Beynin örgütleri açıklamakta bir metafor olarak kullanılması muhtemelen beynin bu özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Graud ve Kotha, 1994). Örgütler tıpkı beyin gibi bilgiyi almakta, işlemekte ve depolamaktadır (Leblebici, 2008). Beyin metaforu, beyin ile örgütlerin çalışma sistemleri bakımından benzerlik olduğu varsayımına dayanır.

Schunk’a (2014) göre, bilişsel bilgi işleme teorileri öğrenmenin hafızada bir ağ sistemi oluşturduğunu ileri sürer. Bu teoriye göre bilgi gelir, algılanır, işleyen belleğe konulur ve uzun süreli bellekteki ilişkisi bulunan bilgilerle bağlantı kurulur. Bellek ağlarının kurulmasında gelen bilgileri organize etmek, ayrıntılı hâle getirmek ve tekrarlamak gibi işlemler etkili olur. Bu teoriler ile beyin araştırmalarında ulaşılan sonuçların uyumlu olduğu söylenebilir. İlgili teorilerde bilginin elde edilmesine, depolanmasına ve geri kazanılmasına önem verilir.

Dağıtılmış bilgi yenilikçi örgütler için birçok sorunu beraberinde getirir ve üç kategoriden meydana gelir. Bunlar; bağlantılar, iletişim ve kontroldür. Bu soruna bir çözüm, örgüt için beyni bir metafor olarak kullanarak inovasyonu yönetmektir. Beyin sembolik ve bağlantılı yapıları bünyesinde barındırır. Bu yapılar birbirini tamamlar ve birlikte örgütün sembolik ve ipucu temelli bilgiye ulaşmasını sağlar (Kirkman, 2016). Merkezi sinir sistemi bulunan organizmalar, beyinde özellikleri algılayabilen özel alanlara sahiptir. Bu alanlar sayesinde herhangi iki merkezi sinir sistemi birbiriyle iletişim kurabilir. Bu iletişimi insanlar genellikle dil sayesinde gerçekleştirirler. İletişim dilin dünyaya yanıt olarak çıkardığı seslerle başlar. Dünya kavramı özellik kalıplarıyla yavaş yavaş oluşturulur. Bu kalıplar sayesinde bir nesne diğer nesnelere ayrılır (Ho-

orn, 1997). Neredeyse tüm metaforların bilginin üretilmesinde ve iletilmesinde rolü bulunmaktadır (Baake, 2000).

Beyinde bulunan nöronlar birbirleriyle bağlantılıdır ve çevrelerinden sayısız şekilde etkilenir ve çevrelerini etkiler. Bu bağlamda beyin metaforu, toplulukların ve örgütlerin bir sistem olarak görülmesi ve bu sistemin dinamiklerinin nasıl değiştirileceği konusunda bireylere ışık tutar (Little, 1994). Sistemin sorunsuz olarak işleyebilmesi için alt sistemlerin birbirinden haberdar olması hatta her bir parçanın bütünü gördüğü işlevleri yerine getirebilmesi gerektiği ifade edilebilir. Bu kapsamda örgütler holografik beyinler olarak düşünülebilir.

Holografik Beyinler Olarak Örgütler

Holografi, bütünü parçaların hepsinin içinde depolanacak şekilde enformasyon kaydedilmesi, her şeyin diğer bütün parçaların içinde sarılıp kuşatılmasıdır. Benzer olarak beynin işleyişinde bir merkez veya denetim noktası bulunmamakta, beyin verileri birçok parçada depolayıp işleyebilmektedir. Yapılan araştırmalar, farelerin beyin kabuklarının yüzde 90'ı eksikken bile labirentte yollarını bulduklarını göstermiştir. Beyinlerinin bir yarımküresini kaybeden küçük çocuklarda da, beyin işlevlerini diğer yarımkürenin üstlendiği görülmüştür. Bunun sebebi, beynin yeni bir hayat yaratmak için gerekli olan bilgi, beceri ve hünerlerini kullanarak kendi kendini örgütlemesi ve yeniden öğrenmesidir (Morgan, 1998). Günümüzde beynin holografik sistem olduğu, bilgiyi holografik yapıda sakladığı ileri sürülmektedir (Pribram, 1971).

Örgütlerde de beynin holografik yapısına benzer bir sistem kurulabilir. Morgan'a (1998) göre holografik örgüt yapısının beş ilkeden oluştuğu görülmektedir. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir:

1. İlke: Bütünü parçalara yerleştir, kurumsal DNA olarak vizyonlar, değerler ve kültür,

şebekelenmiş zekâ, kendi kendilerini üreten yapılar, çeşitlilik kazanmış bütüncül roller

2. İlke: Kapasite fazlasının önemi: Enformasyon işlemede, becerilerde ve iş tanımında

3. İlke: Zorunlu çeşitlilik: İç karmaşıklık çevreninkine uygun olmalıdır

4. İlke: Asgari spesifikasyon: Zorunlu olandan fazlasını tanımlama

5. İlke: Öğrenmeyi öğrenmek: Çevresel değişimi izle, tahmin et ve çift devreli öğrenmedir.

Holografik örgüt tasarımının son ilkesi öğrenmeyi öğrenmedir. Bir örgütün çevresine karşı duyarsız kalması, değişimlere ayak uyduramaması ve kendini yenileyememesi durumunda varlığını sürdüremeyeceği gerçeğinden hareketle öğrenmeyi öğ-

renme yaklaşımı ortaya çıkmıştır. İlk kez 1990 yılında Peter Senge tarafından ortaya atılan örgütsel öğrenme kavramı, öğrenmeyi öğrenme teorisinin örgütlere uyarlanmış hâli olarak düşünülebilir (Kasapoğlu, 2008). Bu kapsamda düşünüldüğünde örgütler de beyin gibi öğrenerek çevresine uyum sağlayabilir. Dolayısıyla okulların da öğrenen örgüt olmasıyla birlikte hem çalışanların hem de okulun amaçlarının ortaklaşırılabilceği ifade edilebilir.

Öğrenme ve Öğrenen Örgütler

Schunk'a (2014) göre öğrenme, davranışlarda ya da davranış kapasitesinde meydana gelen pratikteki kalıcı değişikliklerdir. Öğrenmeyi tanımlayan birinci ölçüt, davranışta ya da davranış kapasitesinde meydana gelen değişikliklerdir. İkinci ölçüt, uzun süreli kalıcı davranış değişiklikleridir. Üçüncü ölçüt ise, pratik ve diğer deneyim şekilleriyle gerçekleşiyor olmasıdır.

Örgütler, açık sistemler olarak buldukları çevreden eskiye nazaran daha fazla etkilenir hâle gelmişler ve kendilerini acımasız bir savaşın ortasında bulmuşlardır. Belirsizliğin ve uluslararası rekabetin arttığı bir ortamda sağlıklı bilgi akışını sağlamak ve doğru kararlar vermek zorunda kalmışlardır. Bunu sağlayabilmek için ise örgütlerin yeterli ve sürekli olarak öğrenme kapasitesine sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir (Öneren, 2008; Vural, 2003). Bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için yönetilebilir, anlamlı ve ölçülebilir olması gerekmektedir (Başaran, 2017). Öğrenen örgütlerin yapısı öğrenme ortamı, somut öğrenme süreçleri ve liderlik boyutları olarak Tablo 1' de sunulmuştur.

Tablo 1. Öğrenen Örgütlerin Yapısı

Temel Bileşenler		
Destekleyici Öğrenme Ortamı	Somut Öğrenme Süreçleri	Liderlik
Çalışanlar;	Örgütte;	Örgüt Liderleri;
-Görüşleri farklı olduğunda, hata yaptıklarında ve soru sorduklarında kendilerini güvende hissederler.	-Bilgi üretilir, toplanır, yorumlanır ve dağıtılır.	-Alternatif bakış açılarından yararlanır.
-Karşıt fikirlere saygı duyarlar ve değer verirler.	-Yeni öneriler ve teklifler denenir.	-Sorum tanımlama ve bilgi aktarmaya önem verir.
-Risk alırlar ve bilinmeyen keşfederler.	-Teknolojik gelişmeler takip edilir ve rakiplerle ilgili istihbarat elde edilir.	-Soru sorma ve dinleme süreçlerinde aktif rol alır.
-Örgütsel işlemler için zaman ayırırlar.	-Sorunlar belirlenir ve çözülür.	
	-Çalışanların becerileri geliştirilir.	

Kaynak. Garvin, Edmondson ve Gino, 2008.

Tablo 1'e göre öğrenen örgütlerde bilgi üretilmekte, toplanmakta, yorumlanmakta ve nihayetinde dağıtılmaktadır. Yeni öneriler denenmekte, teknolojik gelişmeler ve rakipler takip edilmekte, sorunlar belirlenip çözülmektedir. Çalışan becerileri geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Örgütlerde takım öğrenme ve diyalog becerileri önemlidir, böylece insanlar çeşitli bakış açılarını da içine alacak şekilde öğrenme ve birlikte öğrenmeyi öğrenebilirler. Öğrenen toplulukları oluşturmak mümkündür ve onları inşa etme çabaları hayati önem taşımaktadır. Çünkü her birey kendi başına bir üretim aracıdır (Senge, Roberts, Ross, Smith and Kleiner, 1994).

Öğrenen örgütlerin özellikleri altı başlıkta toplanabilir. Öğrenen örgütler (Rowden 2001; aktaran Kasapoğlu, 2008):

1. Sürekli öğrenme için imkânlar sunarlar.
2. Öğrenmeyi amaçlara ulaşmada bir araç olarak kullanırlar.
3. Bireysel performansla örgütsel performans arasında bağlantı kurarlar.
4. Sorgulamayı teşvik ederler. Bunu yaparken çalışanların güvende olduklarını garantilerler.
5. Enerji ve yenilenme kaynağı olarak gördükleri yaratıcılığı teşvik ederler.
6. Sürekli olarak çevre ile etkileşim hâlinindedirler.

Yukarıdaki maddelere göre öğrenen örgütlerde bireyler sürekli olarak öğrenmeye teşvik edilir ve amaca ulaşmada öğrenmeye önem verilir. Bireysel performansın örgütsel performansa yol açacağı değerlendirilir. Çalışanlar, çekinmeden sorgulama yapma konusunda yüreklendirilir. Yaratıcılık, enerji ve yenilenme kaynağı olarak görülür ve çevre ile etkileşime önem verilir.

Barnard (2020) okulun operasyonel yapısının örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisini ve öğrenen örgüt olarak bu kapasitenin herhangi bir isteği nasıl desteklediğini ve devre dışı bıraktığını araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda, çoklu yaş gruplarından oluşan yapıları benimseyen okulların, daha kapsamlı geri bildirim mekanizmaları olduğu ve daha yüksek örgütsel öğrenme kapasitesine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Öğrenen örgüt olarak okul ile hem çalışanların (okul liderleri, öğretmenler, destek personeli) iş tatmini hem de okulun çalışan ihtiyaçlarına cevap vermesi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle eğitimin tüm paydaşlarına olası katkılarından dolayı, politika yapıcılara okulları öğrenen örgütlere dönüştürmeleri tavsiye edilmektedir (Kools, Gouedard, George, Steijn, Bekkers ve Stoll, 2019). Demirbaş ve Bostancı (2020) yaptıkları araştırmanın sonucunda, okullarda öğretmenlerin örgütsel öğrenme kapsamındaki algı düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu

algının görev yapılan okul düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği de belirlenmiştir. Ertan-Kantos'a (2011) göre de beyin metaforu kapsamında okulun öğrenen örgüte dönüştürülmesi esastır.

Daha önce de belirtildiği üzere, örgütü ve işleyişini bütün yönleriyle ve eksiksiz bir şekilde tanımlayabilecek bir metafor bulunmamaktadır. Her metafor örgüte ayrı bir açıdan bakmaktadır. Dolayısıyla görece olumlu ve olumsuz yönleri bulunabilmektedir. Bu yönlerin ayırıcılığına vararak örgütlere yaklaşmak daha iyi sonuçlar verebilir. Bu nedenle aşağıda beyin metaforunun güçlü ve zayıf yönleri belirtilmiştir.

Beyin Metaforunun Güçlü ve Zayıf Yönleri

Her metaforun olduğu gibi beyin metaforu yaklaşımının da örgütü açıklamakta güçlü olduğu ve zayıf kaldığı hususlar bulunmaktadır. Bu boyutlar Tablo 2'de özet olarak sunulmuştur.

Tablo 2. Beyin Metaforunun Güçlü ve Zayıf Yönleri

Beyin Metaforunun Güçlü Yönleri
-Örgütü değişen çevre şartlarına uyma konusundaki potansiyeli bakımından değerlendirir. Bu nedenle dünya gerçekleriyle örtüşür.
-Örgütleri dinamik bir yapıda ele alarak öğrenen örgütlerin ortaya çıkmasında etkili olmuştur.
-Öğrenme süreçlerinin gereklerini ve aksayan yönlerinin belirlenmesine katkıda bulunur.
-Yeni enformasyon teknolojilerinin öğrenen örgütlerce nasıl kullanılabileceğine ışık tutar.
-Geleneksel yönetim anlayışını sorgulayarak yeni yönetim teorilerinin oluşumuna katkı sunar.
-Çalışanlara özerklik sağlayarak onları karar alma süreçlerine dâhil eder. Böylece aidiyet duygularını pekiştirir.
Beyin Metaforunun Zayıf Yönleri
-Beyinle ilgili olarak herkes tarafından kabul edilen tutarlı bir imge yoktur. Ayrıca beyin yapı ve işlev olarak hâlâ gizemini koruyan bir organdır. Bu nedenle beyin metaforunun örgütlerde kullanılması çelişkilere ve yetersizliklere sebep olabilir.
-Öğrenen örgüt oluşturma çabaları örgütte çalışanı dışlayan yapay zekâ benzeri yapıların ortaya çıkmasına sebep olabilir.
-İktidar ve zihniyet değişimini öngörür. Genelde teoride bu değişime pek ses çıkarılmazken, uygulamada değişimlere güç sahiplerinin direnç göstermesi olasıdır.
-Hiyerarşik yapıya alışkın örgütlerde, esnek ve katılımcı anlayışa geçme çabaları güç dengesi ve denetimde sorunlara sebebiyet verebilir.

Kaynak. Morgan 1998 ve Kasapoğlu 2008; aktaran Başaran, 2017.

Tablo 2'ye göre çalışanlara özerklik sağlayarak onları karar alma süreçlerine katması beyin metaforunun güçlü yanını oluşturmaktadır. Öte yandan, hiyerarşik yapıya alışkın örgütlerde esnek ve katılımcı anlayışa geçme çabaları, güç dengesi ve denetimde sorunlara sebebiyet verebileceğinden metaforun zayıf yanı olarak görülmektedir.

Beyin metaforu açısından okul örgütlerine bakmanın olumlu ve olumsuz yönlerini görebilmek için okullar beyin metaforu bağlamında incelenmiştir.

Okul Örgütleri ve Beyin Metaforu

Okulların iyi anlaşılması ve yönetilmesi gereklidir. Çünkü okul dışındaki diğer eğitim örgütlerinin iyi yönetilememesi ancak okula yönetsel engeller çıkarır. Fakat okulun kötü yönetilmesi tüm eğitim sistemini etkileyerek büyük sorunlara sebebiyet verir (Başaran ve Çınkır, 2013). Okulların iyi kavranabilmesi ve yönetilebilmesi için, okul örgütleri bilgi çağı metaforlarından olan beyin metaforu bağlamında değerlendirilmiştir.

Canlı organizmaların karar alma organı bilindiği üzere beyindir. Okulların da bir canlıya benzetilmesi durumunda, çevresi ile bilgi akışı sağlayan bir beyin gibi çalışarak amacına ulaştığı düşünülebilir. Örneğin okul yönetimi ve öğretmenler öğretim programlarını çevrenin ihtiyaçlarına göre uyarlayabilmektedirler. Okulun misyon ve vizyonunun belirlenmesinde yine çevrenin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmaktadır (Döş, 2013). Bütün bu ayarlamaların yapılabilmesi için okulların bir beyin gibi davranarak paydaşlarından aldığı bilgiyi seçmesi, kendine uyarlaması ve gereken davranışları gösterebilmesinin gerektiği ifade edilebilir.

Bireylerin yaşamlarında önemli izler bırakan ve onların davranışlarını şekillendiren okulların nasıl algılandığına dair araştırmalar önemli görülmektedir (Özan ve Demir, 2011). Okul kavramıyla ilgili olarak geliştirilmiş metaforlar, okulu anlama ve açıklamada kayda değer veri kaynakları olarak değerlendirilebilir (Arslan, 2020). Bu nedenle, son yıllarda eğitim ve sinirbilimin yer aldığı disiplinlerin işbirliği içerisinde olduğu görülmektedir (Koçak, 2020).

Balcı (1999), öğretmen, öğrenci ve velilerin metafor yardımı ile okulu nasıl kavramsallaştırdıklarını saptamayı amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda, okulların temel işlevlerinin bilgi aktarma, bakım ve öğrencilerin yetiştirilmesi olduğu belirlenmiştir. Doğan'ın (2020) çalışmasında, ortaokul çocuk kitaplarındaki okul, müdür ve öğretmen metaforları araştırılmıştır. Araştırma sonucunda çocuk kitaplarında okul, müdür ve öğretmenlerin genellikle olumsuz metaforlarla anlatıldığı, bu kavramların alanyazındaki anlamlarıyla uyummadığı tespit edilmiştir.

Özenir'in (2019) araştırmasında, bağımsız ve birleştirilmiş sınıflarda görev yapan öğretmenlerin okula yönelik metaforik algılarının karşılaştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin okula yönelik olarak genellikle olumlu algılar beslediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra birleştirilmiş sınıflarda görev yapan öğretmenlerde "verimsiz-olumsuz ortam" algısının oluştuğu da belirlenmiştir. Karakaya (2019) çalışmasında, ilkokul dördüncü sınıf öğrencilerinin okul, okul yönetimi ve öğretmen kavramlarına ilişkin algılarının metaforlar yoluyla ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda okulların, okul yönetimlerinin ve öğretmenlerin "otoriter"

olarak görüldüğü ve öğrencilerin kendilerini baskı altında hissettikleri tespit edilmiştir. Çözüm olarak okulların daha demokratik yapılar kazanması önerilmiştir.

Gerçekleştirilen alanyazın taraması ve araştırmacının okullardaki öğretmenlik ve yöneticilik deneyiminden yararlanılarak araştırmacı tarafından beyin metaforu bağlamında holografik okul modeli geliştirilmiştir. Söz konusu model Şekil 2’de sunulmuştur.

Şekil 2’ye göre beyin metaforu bağlamında holografik okul modeli; okul örgütü, okul çalışanları (yönetici, öğretmen ve diğer çalışanlar) ve okulun psiko-sosyal bağlamı (holografi ve beyin metaforu) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Modelin işleyişi şu şekildedir:

Yönetici

-Diğer yöneticilerin (müdür yardımcısı, müdür başyardımcısı, müdür) görevlerini öğrenerek okulda tek başına kaldığında bile okul sisteminin işlemlerini sağlayabilir.

-Öğretmenlerin görevlerini öğrenebilir ve yapabilir. Örneğin boş derslere girerek eğitim-öğretim faaliyetlerine devam edebilir.

-Diğer çalışanların görevlerini öğrenebilir ve yapabilir. Örneğin okulda memur yokken resmi yazıları yazabilir. Yardımcı hizmetlinin olmadığı acil ve zaruri durumlarda gerekli tedbirleri alabilir.

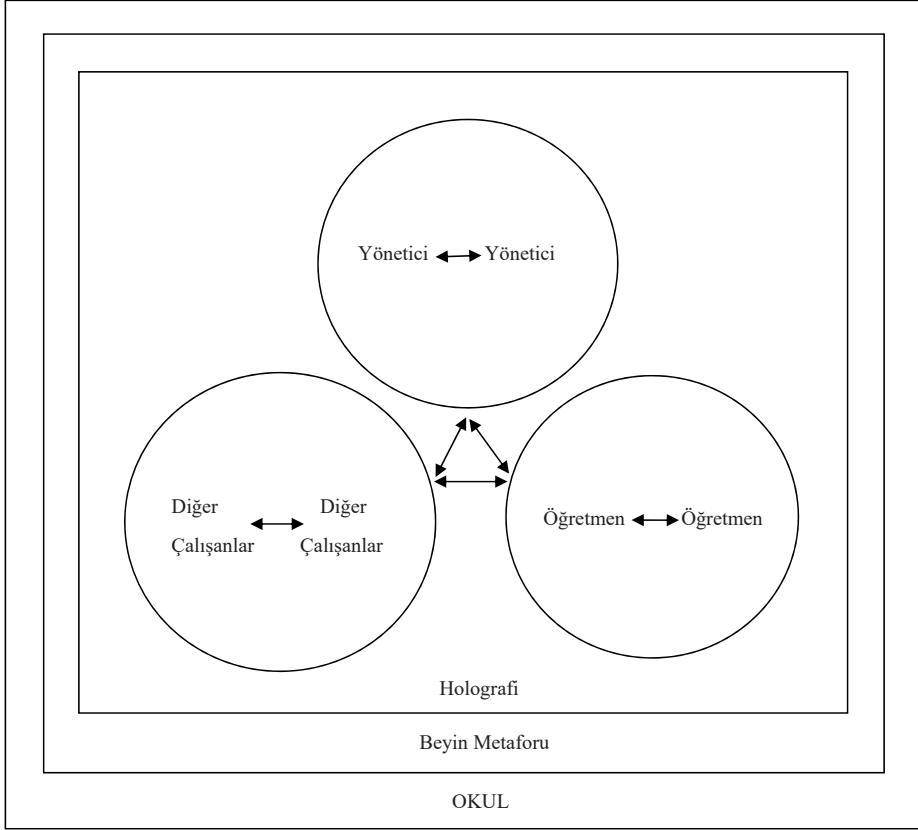
Öğretmen

-Diğer öğretmenlerin görevlerini öğrenebilir ve yapabilir. Örneğin boş derslere girerek eğitim-öğretim faaliyetlerine devam edebilir.

-Yöneticilerin görevlerini öğrenebilir ve yapabilir. Örneğin okulda yönetici yokken tören ve etkinlikleri organize edebilir ve yaptırabilir. Karne zamanlarında karne, not cetveli gibi dokümanların hazırlanması ve dağıtılmasına yardımcı olabilir.

- Diğer çalışanların görevlerini öğrenebilir ve yapabilir. Örneğin okulda memur yokken resmi yazıların duyurulmasını sağlayabilir. Yardımcı hizmetlinin olmadığı acil ve zaruri durumlarda gerekli tedbirleri alabilir.

Şekil 2. Beyin Metaforu Bağlamında Holografik Okul Modeli



Diğer Çalışanlar

-Birbirlerinin görevlerini öğrenebilir ve yapabilir. Örneğin bir memur diğer memur yokken resmi evrakları İl/İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne götürebilir. Bir yardımcı hizmetli, diğeri yokken onun sınıflarını temizleyebilir.

-Öğretmenlerin görevlerini öğrenebilir ve yapabilir. Örneğin bir memur ya da yardımcı hizmetli, nöbetçi öğretmen yokken öğrencilerin sınıfa ve okula giriş-çıkışlarında düzeni sağlayabilir.

-Yöneticilerin görevlerini öğrenebilir ve yapabilir. Örneğin okulda memur, müdür yardımcısı yokken öğretmenlere gerekli duyuruları yapabilir.

Beyin metaforu bağlamında holografik okul modeline göre okul çalışanları kendilerine ulaşan bilgiyi alır, işler, değerlendirir, önceki bilgilerle bağlantı kurar ve yeni durumlara uyarlayarak beynin işleyişine benzer görevleri gerçekleştirir. Okul bütünü- nün bilgisinin her çalışana iletilmesi sayesinde de holografik örgüt işlevi yerine getirilmiş olur. Böylece özellikle acil ve zorunlu hâllerde gerekli tedbirler alınarak okulun amaca uygun olarak işlemesi sağlanabilir. Ancak modelin uygulanmasında yasal ve etik hususların göz önünde bulundurulması ve okul müdürünün bilgisi ve onayı dâhilinde hareket edilmesi gerekli görülmektedir.

Sonuç

Hiçbir örgüt modelinin örgütü tek başına kucaklayabilecek nitelikte olmadığı söylenebilir. Belki de bunun için tüm örgüt modellerinin işe koşulması gerekmektedir. Aynı zamanda bu görüş açıları, örgütsel yaşamın karmaşıklığını ve değişkenliğini de su yüzüne çıkarmaktadır (Balcı, 1992). Hemen her olguya olduğu gibi örgütlere de tek bir açıdan bakılması, diğer perspektifleri engelleyerek örgütü açmazlara sürükleyebileceğinden, duruma tüm açılardan bakabilme olgunluğuna erişilmesi ve ona uygun stratejiler belirlenmesi önemlidir.

Çevrenin hızla artan ve çeşitlenen taleplerini görüp, amaç ve stratejilerini buna uygun hâle getiren, örgütünü ve personelini bir “beyin” gibi çalıştırarak bu taleplere en fonksiyonel ve hızlı cevap verebilen örgütlerin ayakta kalabilecekleri söylenebilir. Beyin metaforuna benzetilen örgütlerde örgütün sağlıklı işleyebilmesi için iç ve dış çevreden gelen bilgiler işlenir, hafızadaki bilgilerle karşılaştırılır, organize edilir, ihtiyaçlara göre uyumlaştırılarak kullanılır ve yeniden yararlanmak üzere depolanır. Her metaforunda olduğu gibi beyin metaforunun da olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin ve politika belirleyicilerinin, tüm örgüt teorileri ve metaforlarının güçlü ve zayıf yönleri hakkında görüş edinerek, örgütlerini bu bağlamda yönetmelerinin yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Örgütlerde beynin holografik yapısına benzer bir sistem kurulabilir. Bütünün bilgisi her parçaya yerleştirilebilir, örgütün her bir parçasının bütünün bilgisi ve yeteneğine haiz olması sağlanabilir. Bu düşünceden yola çıkılarak araştırmacı tarafından beyin metaforu bağlamında holografik okul modeli geliştirilmiştir. Model; okul örgütü, okul çalışanları (yönetici, öğretmen ve diğer çalışanlar) ve okulun psiko-sosyal bağlamı (holografi ve beyin metaforu) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Modele göre, okullarda görev yapan müdür yardımcılarını dönerli olarak çalıştırılarak görev alanlarına giren her konuda bilgi sahibi olmaları sağlanabilir. Böylece müdür yardımcılarının okulda tek başına kaldıklarında bile okulun işleyişini sürdürebilmeleri ve ileride alacağı müdürlük görevine hazırlanabilmeleri mümkün olabilir. Aynı şekilde okulun diğer çalışanları da acil ve zaruri hâllerde birbirlerinin görevlerini yerine getirerek okul örgütünün amaca uygun olarak işletilmesi sağlanabilir.

Kaynakça

- AL-LUHAİBİ, A. E. K. (2017). Metaphor and creativity in language: The impact of metaphor on sentence meaning (Unpublished doctoral dissertation). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ARSLAN, P. (2020). *Okul kavramına ilişkin metaforlar*. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3(1), 1-14.
- BAAKE, K. R. (2000). Metaphor and knowledge: The rhetorical challenges at a postmodern science think tank (Unpublished doctoral dissertation). New Mexico State University, Las Cruces, New Mexico.
- BALCI, A. (1992). *Eğitim örgütlerine yeni bakış açıları: Kuram- araştırma ilişkisi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 25(1), 27-45.
- BALCI, A. (1999). Metaphorical images of school: School perceptions of students, teachers, and parents from four selected schools (In Ankara) (Unpublished doctoral dissertation). The Middle East Technical University, The Department of Educational Sciences, Ankara.
- BALCI, A. (2003). *Eğitim örgütlerine yeni bakış açıları: Kuram-araştırma ilişkisi u*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 33, 26-61.
- Barnard, P. A. (2020). *Secondary school structure, organisational learning capacity and learning organisations: a systemic contribution*. International Journal of Educational Management, 34(8), 1253-1264.
- BAŞARAN, İ. E. ve Çinkır, Ş. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Siyasal Kitabevi.
- BAŞARAN, Y. K. (2017). *Beyin metaforu ve eğitime yansımaları*. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 171-188.
- BOZKURT, Ö., Ergun, T. ve Sezen, S. (2014). *Kamu yönetimi sözlüğü*. Sezen, S. (Edt.). Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.
- BURKE, W. W. (1992). *Metaphors to consult by*. Group And Organization Management, 17(3), 255-259.
- BURSALIOĞLU, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Akademi.
- CAMERON, L. ve Deignan, A. (2006). *The emergence of metaphor in discourse*. Applied Linguistics, 27(4), 671-690.
- ÇEMBERCİ, S. (2020). Lakoff, kavramsal metaforlar ve sonsuzluğun temel metaforu (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- DEMİRBAŞ, F. ve Bostancı, A. B. (2020). *Okulların örgütsel öğrenmeleri ile öğretmenlerin örgütsel seslilik düzeyleri arasındaki ilişki*. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(3), 1426-1439.
- DOĞAN, N. (2020). Ortaokul düzeyindeki çocuk kitaplarında okul, müdür ve öğretmen metaforları (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- DÖŞ, İ. (2013). *Okul örgütleri ve beyin metaforu*. Millî Eğitim, 199, 88-105.
- EFEÖĞLU, E. (2015). The metaphorical (re) construction of Turkey in political discourse: A corpus-driven critical metaphor analysis (Unpublished master's thesis). The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University, Ankara.

- ENGEN, R. B. V. (2008). Metaphor: A multifaceted literary device used by morgan and weick to describe organizations. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 39-51.
- EKİNCİ, N. (2016). *Metafor ve mantık*. Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi (Journal of Social Sciences), 57, 159-174.
- ERTAN-KANTOS, Z. (2011). *Örgüt metaforlarında liderlik: Kavramsal bir çözümleme*. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 1(1), 135-158.
- GARVİN, D. A., Edmondson, A. C. ve Gino, F. (2008). *Is yours a learning organization?*. Harvard Business Review, 109-116.
- GRAUD, R. ve Kotha, S. (1994). *Using the brain as a metaphor to model flexible production systems*. Academy of Management Review, 19(4), 571-698.
- HATCH, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press Inc.
- HOORN, J. F. (1997). *Metaphor and the brain: Behavioral and psychophysiological research into literary metaphor processing* (Unpublished doctoral dissertation). Vrije Universiteit, Amsterdam.
- KARAKAYA, C. (2019). İlkokul dördüncü sınıf öğrencilerinde var olan okul, öğretmen ve okul yönetimi algılarının metaforlar yoluyla belirlenmesi: Giresun ili örneği (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giresun.
- KASAPOĞLU, R. (2008). Beyin metaforu. Balcı, A. (Edt.), *Örgüt mecazları* (s 39-55). Ekinoks Yayınevi.
- KAY, R. P. (1991). An analysis of the use of metaphor in voluntary organisations (Order No. U041290). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (301527485). Retrieved from <https://search.proquest.com/dissertations-theses/analysis-use-metaphor-voluntary-organisations/docview/301527485/se-2?accountid=8319>
- KEÇECİOĞLU, T. (2011). *Örgüt teorisinde yenilikler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- KİRBY, D. A. (2017). *The imaginal wisdom of metaphor: A theoretical exploration of pictorial metaphor as a generative source to induce organizational transformation* (Unpublished doctoral dissertation). California Institute of Integral Studies, San Francisco, CA.
- KIRKMAN, D. M. (2016). *A distributed knowledge approach to managing innovation*. Journal of Strategic Innovation and Sustainability, 11(1), 9-15.
- KOÇAK, G. (2020). *Beyin araştırmalarının eğitime yansımaları: Matematik ile ilgili görüntüleme çalışmaları*. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(11), 1-16.
- KOOLS, M., Gouédard, P., George, B., Steijn, B., Bekkers, V. ve Stoll, L. (2019). *The relationship between the school as a learning organisation and staff outcomes: A case study of Wales*. Eur J Educ. 54, 426-442. <https://doi.org/10.1111/ejed.12355>
- LEBLEBİCİ, D. N. (2008). *Örgüt kuramında paradigmalar ve metaforlar*. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9(15), 345-360.
- LITTLE, J. H. (1994). *Reframing public administration: A systems-methodological analysis of governance and the role of public administration* (Unpublished doctoral dissertation). Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
- MORGAN, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*. Bulut, G. (Çev.). Mess Yayın. (1997).

- NOFSİNGER, C. C. (2001). *Metaphors and management: The use and usefulness of metaphors in organizations* (Unpublished doctoral dissertation). Claremont Graduate University, Claremont, California.
- ÖNEREN, M. (2008). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 163-178.
- ÖRSEL, C. (2019). *An exploration of metaphors in W. B. Yeats' poetry through metaphor theory*. (Unpublished doctoral dissertation). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- ÖZAN, M. B. ve Demir, C. (2011). *Farklı lise türlerine göre öğretmen ve öğrencilerin okul kültürü metaforu algıları*. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (Fırat University Journal Of Social Science), 21(2), 106-126.
- ÖZDEMİR, M. (2018). *Eğitim yönetimi-alanım temelleri ve çağdaş yönelimler*. Anı Yayıncılık.
- ÖZENİR, G. E. (2019). *Birleştirilmiş sınıf ve müstakil sınıf öğretmenlerinin okul kavramı ile ilgili metaforlarının karşılaştırılması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- PATTON, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. Bütün, M. ve Demir, S. B. (Çev.). Pegem Akademi. (2014).
- PFEFFER, J. (1993). *Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable*. *The Academy of Management Review*, 18(4), 599-620.
- PRİBRAM, K. (1971). *Languages of the brain*. Prentice Hall.
- RİTCHİE, D. (2003). "Argument is war"—or is it a game of chess? *multiple meanings in the analysis of implicit metaphors*. *Metaphor And Symbol*, 18(2), 125-146.
- RİTCHİE, D. (2004). *Metaphors in conversational context: Toward a connectivity theory of metaphor interpretation*. *Metaphor And Symbol*, 79(4), 265-287.
- SARGUT, A. S. ve Özen, Ş. (2007). Örgüt kuramlarına genel bakış: Karşılaştırmalı bir çözümleme. Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (Edt.), *Örgüt kuramları* (s 11-34). İmge Kitabevi.
- SCHUNK, D. H. (2014). *Öğrenme teorileri: Eğitimsel bir bakışla*. Şahin, M. (Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık. (2008).
- SENGE, P. M., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. ve Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Nicholas Brealey Publishing Limited.
- SUN, Y. ve Chen, X. (2018). *A diachronic analysis of metaphor clusters in political discourse: A comparative study of Chinese and American presidents' speeches at universities*. *Pragmatics and Society*, 9(4), 626-653.
- TAYMAZ, H. (2011). İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi-okul yöneticisinin iş alanları, alanlara giren işler, işlerin işlemleri, işlem basamakları. Pegem Akademi.
- TDK (2021). Türk Dil Kurumu. <https://sozluk.gov.tr/Erişim> Tarihi: 20.3.2021
- VURAL, B. A. (2003). Örgütsel öğrenme ve sürekli gelişme. *Selçuk İletişim*, 3(1), 91-96.