

KÜLTÜR VE ÖĞRETMEN METAFORLARI*

Doç. Dr. Mustafa ÇELİKTEN
Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi
E-mail: celikten@erciyes.edu.tr

Özet

Metaforlar son yıllarda hem sosyal bilimlerde hem de örgüt analizlerinde artan ilginin konusu ve merkezi olmuştur. Metaforlar kompleks fenomenler hakkında düşünme ve konuşmalarda önemli örgüt elemanları olarak görülürler. Örgüt teorisinde kültürün keşfi pek çok araştırmacı kültürü anlayışa yeni fikirler ve formalar geliştirmede dikkate değer bir potansiyeli olan organizasyon için yeni bir metafor olarak gördüğünden bu fikre katkısı olmuştur. Metaforlar ve görsel imajlar kullanarak, eğitimciler kendi rolleri ve sorumlulukları, eğitimin doğası ve öğretmen öğrenci ilişkileri hakkında daha derin bir anlayışa sahip olurlar. Pek çok faydalı metafor vardır. Eğitim problemlerine anne-baba, bahçıvan veya bir doktor gözüyle bakılması bir kişinin nasıl ilerlemesi gerektiği konusunda fikirler verecektir.

Anahtar kelimeler: Örgüt, kültür, metafor.

CULTURE AND TEACHER METAPHORS USED IN EDUCATIONAL SYSTEM

Abstract

Metaphors have been the subject of increasing attention in recent years, both in social science in general and organizational analysis in particular. Metaphors are seen as important organizing devices in thinking and talking about complex phenomena. The discovery of culture in organization theory has contributed to this interest, as many researchers have come to see culture as a new metaphor for organization with a considerable potential for developing new ideas and new forms of understanding. By using metaphors and visual images, educators can arrive at a deeper understanding of their role and responsibility as educators, the nature of education, and the relationships between the teacher and student. There are many useful metaphors. Looking at educational problems in the light of a parent, a gardener or a doctor might give insight about how one should proceed.

Keywords: Organization, Culture, metaphor.

Giriş

Her dilde, anlatımı güçlendirmek, canlı kılmak için yararlanılan söz sanatlarından biri, 'benzetme'dir. Benzetme; bir nesnenin niteliğini, bir eylemin özelliğini daha iyi anlatabilmek için bir başka nesne ve eylemlerden yararlanarak, onu

* 28-30 Eylül 2005 tarihinde Pamukkale Üniversitesi'nde düzenlenen XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

anımsatma yoluyla gerçekleştirilir.¹ Benzetmeler, metaforların ilk aşamasıdır. Metaforlar, benzetmelerde olduğu gibi, anlatılmak istenilen kavram, onunla bir yönden benzerliği olan başka bir kavramla anlatılmaya çalışılır; böylece Sennett'in² de dikkat çektiği gibi, bir metafor parçalarının toplamından daha büyük bir anlam yaratır ve bize yeni bir *farkında olma* sunar. Çok fazla ya da çok az benzerlik ya da farklılığın olduğu yerde metaforla verilmek istenilen mesaj anlaşılabilir.

Metaforlar, genellikle söylemi süslemeye yönelik söz sanatından ibaret sayılır, ama önemi bundan çok daha fazladır. Metafor kullanımı, genel olarak dünyayı kavrayışımıza yardım eden bir düşünme ve görme biçimi anlamına gelir. Sözgelimi, çeşitli alanlarda yapılan araştırmalar göstermiştir ki metafor, düşünme biçimi, dil ve bilim üzerinde olduğu kadar, insanın kendini ifade edişi üzerinde de biçimlendirici bir etki yaratmaktadır.³ Fakat dilimizin ve düşüncemizin önemli bir parçası olabilmelerine rağmen bunların farkında değiliz. Farkına vardığımızda ise içlerinde barındırdıkları anlam üzerinde derinlemesine düşünmemekteyiz.⁴

Son zamanlarda metaforların belli başlı sosyal ortamlardaki faaliyetlere nasıl rehber olduğu, inançları, tutumları ve değerleri nasıl şekillendirdiği, örgütsel süreçleri nasıl gösterdiği ve örgütsel yaşamın oluşturulmasında nasıl vurgulandığına ilgi artmıştır. Bir çok araştırmacı okulların işletilmesinde ve yönetilmesinde örgütleri çeşitli yönleriyle karakterize eden metaforları tartışmaktadır.⁵ Dilin kullanımını inceleme yapanlar, artık herhangi bir olguyu anlayabilmek için metaforları kullanmaktan başka çıkar yol olmadığını⁶ söylemektedirler.

Metaforlar üzerine, aynı ölçüde de metaforları kullanarak sosyal bilimlerin değişik disiplinlerinde 1980'lerden beri çok sayıda araştırmaya yapılmış ve çok şey yazılmıştır. Bunlar arasında metaforların bilimde kuram oluşturmada, örgütlerin stratejik yönelimlerini değiştirmede, çalışanların çalıştıkları örgütleri nasıl algıladıkları, çocukların öğrenmelerini kolaylaştıran araçlar olarak nasıl kullanılabileceği, öğretmenlerin öğrencilerini nasıl algıladıkları, örgütsel değişimi açıklamakta nasıl aynı görevi gördükleri konularında çok sayıda çalışma vardır.^{7, 8, 9}

¹ D. Aksan, **Dilbilim seçkisi: Günümüz Dilbilimiyle İlgili Yazılardan Çeviriler**, Türk Dil Kurumu, Ankara, 1998.

² R. Sennett, **Authority**, New York: Vintage Books, 1980.

³ Morgan, G., "Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organizational Analysis" *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980, pp. 606-622.

⁴ G. Lakoff and M. Johnson, **Metaphors We Live By**, Chicago: University of Chicago Press, 1980.

⁵ P. Bredeson, "Perspectives on schools: Metaphors and management in education" *The Journal of Educational Administration*, 26, 3, 1988, pp. 293-309.

⁶ S. Becerikli, "Metaforlar Yoluyla Örgüt Kültürünü Anlamak" *Gazi Üniversitesi İletişim Dergisi*, 1999, s. 1.

⁷ A. Balcı, **Metaphorical images of school: School perceptions of students, teachers and parents from four selected schools**, Doktora tezi, ODTÜ, Ankara, 1999.

⁸ G. Morgan, **Images of Organization**, Newbury Park, CA: Sage, 1986.

Özetle, yapılan bu çalışmada ulusal ve uluslar arası literatür taranmış, eğitim sistemimizde kullanılan kültür ve öğretmen metaforları tespit edilmeye çalışılmış, anılan metaforların eğitim sistemine yansımaları araştırılmış ve olası örnekler verilmiştir.

Kültür Metaforları

Örgüt kültürü 1980’li yıllardan itibaren yönetim literatürünün en dikkat çekici konularından biri haline gelmiş olmasına rağmen,¹⁰ karmaşık, değiştirilmesi ve yönetimi güç bir olgu olarak görülebilir. Ancak kültür, bir örgütün faaliyet alanlarının sınırlarını belirleyen, bu faaliyetlerin içeriğini tayin eden ve şekillendirdiği örgüt yapısı ve kurduğu sistem ile örgütsel faaliyetleri destekleyen önemli bir olgudur.¹¹ Örgüt kültürü, paylaşılan inançlardan, umutlardan, değerlerden ve mensuplarının norm ve davranışlarından oluşur. Anılan kültür bütün kurumlarda, resmi örgütsel yapıyla etkileşim içindedir ve oradaki işlerin hangi yolla yapılacağı konusunda ortaya genel ve net bir anlayış çıkarabilmek için sistemi kontrol eder ve insanları birbirine bürokratik güçlerden bile daha fazla bağlayan bir bağ gibidir. Schein¹² ise daha bütüncül bir yaklaşım benimseyerek örgüt kültürünü, “bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünü” olarak tanımlamıştır.

Her örgüt bir kültüre sahip olduğu gibi, okulların da kendilerine özgü kültürleri vardır. Etkili okul, değerleri ve inançlarıyla ya da kültürel özellikleriyle özdeşleşebilen okuldur.¹³ Okulun evrensel amaçlarından biri, toplumsal kültürü kuşaktan kuşağa aktarmaktır. Okulun kendine özgü oluşturduğu örgütsel kültür, toplumun kültürünün analiz edildiği; öğretmen ve öğrencilere sunulduğu değer ve normları içerir. Okul, toplumun kültürünü yansıtır. Toplum kültürü, okul kültürü potasında eritilerek öğrencilere sunulur. Bireyin yaşadığı topluma uyum sağlaması, öncelikle okul kültürüyle bütünleşmesine bağlıdır.

Okulları birleştiren unsurlar ne yöneticilerin baskıcı tutumları, ne ailelerin istekleri ve beklentileri ne de yönetmeliklerdir, okulları asıl bir arada tutan okul kültürüdür ve o kültür kurumda var olan öğelerden biri değil aslında kurumun ta kendisidir. Okul kültürü insanların ne yapıp ne söylediğini anlamlandıran inançlar

⁹ A. Yıldırım ve H. Şimşek, **Soysal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005, s.111.

¹⁰ R. W. Clement, “Culture, Leadership and Power: The Keys to Organizational Change” **Business Horizons**, 1, 1994, p.37.

¹¹ W. Juechter and C. Fisher, “Five Conditions for High –Performance Culture” **Training and Development**, 52, 1998, p. 5.

¹² E. F. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

¹³ R. Papalewis, “A Case Study in Organizational Culture: Administrators Shared Values, Perceptions and Beliefs” **Planning and Change**, Fall, 1988.

ve sayılıtların oluşmasını garanti eder. Yüzlerce işin nasıl yorumlanacağını belirler. Örgütteki yaşamın bu derin yapısı sembolik dil ve anlamlı faaliyetlere doğru yansır ve yayılır. Kültür güvenden meydana gelir, uzun dönemli davranışların ve inançların şekillenmesinde sosyal anlamları vurgular.¹⁴ Bu yüzden okul kültürünü çalışmak, olayların ve etkileşimlerin nasıl anlamlı hale geldiğinin farkına varmak demektir.

Kültür Metaforları

Kültür metaforları gerek teorik olarak literatürde ve gerekse pratik olarak uygulamalarda çok değişik biçimlerde kullanılmakta ve eğitim sitemimize girmiş bulunmaktadır. Bunlardan bazıları kültürün değişim düzenleyicisi, pusula, sosyal yapışkan, kutsal inek ve yönetici kontrollü ayınlar şeklinde sıralanabilir. Bu bölümde anılan kültür metaforları eğitim sisteminde kullanılan olası örneklerle anlatılmaya çalışılmıştır.

a) Değişim Düzenleyicisi: Kültür için kullanılan metaforlardan biri onun bir değişim düzenleyicisi olarak görülmesidir. Bu bağlamda kültür örgütte meydana gelen değişimi kontrol altına almak, örgüt üyelerine aktarmak ve bir kontrol mekanizması işlevi görmekle görevlidir. Nitekim, Wilkins ve Quchi¹⁵ kültürü “paylaşılan sosyal bilgi” olarak tanımlarlar ve “örgüt üyelerini bilgilendirmek, onlara yön vermek ve duygularını disipline etmek” için kontrol mekanizması olarak görürler.

Kültür, genel bir paradigma olup topluma uyum amacını belirlemek için bireylere yardımcı olan en önemli faktördür. Wilkins ve Quchi'nin çalışmaları ayrıca, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesindeki belirsizlik ve zorluğun, fırsatçı davranışa yol açtığını belirtmektedir. Anılan araştırmacılara göre kültür, çalışanları kendi yaptıkları işe inandırmak suretiyle sosyalleştirerek, değişim süreci içerisinde kendi rollerini, diğer çalışanların rolleriyle benzer öneme sahip olduğuna inandıran, toplumsal ilişkileri en iyi şekilde kurma yönünde yapılan yaşantıların tümünü içeren, insanların kendileri için uyarlayabileceği değişken özellikli bir değerler dizisidir. Kültür ayrıca kişileri uzun dönemli yaşamları için motive etme yolunda onlara entelektüalizm kazandırıp bu dönemdeki edimlerinin faydalarını algılamalarını sağlayan dolayısıyla kısa vadeli amaçlar için onları fırsatçı davranıştan caydıran bir unsurdur.

Değişken kültür böylece insanların paylaştığı değerleri faydacı yaklaşımlarla kontrol altında tutmaktadır. Kültürün doğru anlaşıldığı örgütler; kalifiyelik,

¹⁴ T. Deal and K. D. Peterson, **The Principal's Role in Shaping School Culture**, Office of Educational Research and Improvement, ED, Washington, DC, 1990.

¹⁵ A. L. Wilkins and W. G. Quchi, “Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance” *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983. pp. 468-481.

sosyalleşme ve toplumsal uyum konularında çok başarılı olacaklardır. Doğrudan kişiler arası bu değişime bağlı bulunmayan, toplumca kabul görmeyen sosyal normlar çoğu zamanlar ihmal edilebilmektedir.

b) Pusula: Örgütsel araştırmalarda kültür için kullanılan bir diğer metafor pusuladır. Wiener¹⁶, örgütsel kültürün özü olarak gördüğü paylaşılan değerler sisteminin yön gösterme kabiliyetine dikkat çekerek, bireylerin sahip olduğu değerlerin kişilerin niyetleri ve hareketlerine rehber gibi hizmet ettiğini vurgular. Benzer şekilde, örgütsel değer sistemleri; örgütsel hedefler, politikalar ve stratejiler için rehberlik eder.

Eğer değerler uygun hedef ve stratejileri desteklerse, kültür önemli bir kıymettir. Tam tersine, yanlış değerler kültürü büyük bir sorumluluk haline getirir. “Yanlış” değerler bu yüzden kusurlu bir pusulaya benzer, yanlış yön gösterirler ve sonuç olarak insanlar gitmek istedikleri yere gidemezler. Böylece doğru değerler iyi fonksiyon gösteren aygıtlarla ve yanlış değerler kusurlu olanlarla ilişkilendirilmiştir. Pusula metaforu bu sayede Wiener’in fikirlerini içine almaktadır. Wiener’in *fonksiyonel ve zümresel değerler* ile geleneksel ve karizmatik liderler arasında yaptığı ayırım bu değerlerin bir kaynağı olarak gösterilebilir. Fonksiyonel değerler davranış türleri ile ilgilenen ve operasyonlar için gerekli olan değerlerdir, oysa ki, zümresel değerler genellikle statüler, üstünlükler ya da örgütün bizzat kendisi ile ilgilenirler. Kültürün yol gösterme metaforu ile ilişkilendirilecek olursa bunlar teknik işlevsellik ve örgütün simgesi olarak görülür. Geleneksel değerler son derece sabit ve değişmez nitelik gösterirlerken lider odaklı değerler daha değişkendir. Dayanıklılığı ve güvenilirliği sağlamak ve tartışmanın öncü noktası ve pusula metaforu bu konu üzerine ışık tutan bir özelliğe sahiptir.

c) Sosyal Yapışkan: Kültür için kullanılan metaforlardan belki de en fazla ortak görüş kültürün bir sosyal yapışkan olduğudur. Bu görüşte kültür üyeleri parçalanmadan, fikir ayrılığından, gerginlikten ve diğer sıkıntılardan sakınmalarına katkıda bulunur ve örgütsel yaşam fikir birliğiyle (consensus), ahenkle, karakterize edilmiş gibi görünür.

Burada ileri sürülen düşünce örgütlerin informal, bürokrasi dışı, paylaşılan değerler, inançlar, anlayışlar ve normlar tarafından entegre hale getirilmesi ve kontrol edilmesidir. Örgütleri karakterize eden görüş birliği, uyum, topluluk bilinci ve buna benzer unsurları hayatta tutan kültür, bu şekilde; parçalanma, aykırılık, gerginlik ve bu yollu diğer olumsuz hallerin önlenmesine de katkıda bulunmaktadır. Sosyal bütünlük metaforunun iki çeşidi vardır. Bunlardan biri, görüş birliği ve uyum ilkelerini sadece mümkün kılmakla yetinmeyen ayrıca bunların da doğal bir biçimde meydana geldiğini savunan faydacı görüştür. Buna bütüncül yaklaşım adı

¹⁶ Y. Wiener, “Forms of Values Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance” *Academy of Management Review*, 13, 1988, pp. 534-545.

verilebilir.¹⁷ Diğer görüş ise kontrol mekanizmasını tanımlar ve görüş birliği ilkesini daha da organik bir biçimde meydana geldiğini savunur. İşbirlikçi kültürü, sosyal bütünlüğe benzer bir amacı yerine getirmek için uygulanan bir kültürel strateji olarak benimser. Ray¹⁸ işbirlikçi kültürü kontrolün son sınır noktası olarak görür: “en üst düzey yönetim birimi, örgüte olan sadakate, teminata ve bağlılığa öncülük eden duyguların harekete geçirilmesi için çalışanların bu duyguları benimsemeleri amacını güder”. Bu ikinci uyarlamada “birleştirici”, her zaman örgütü bir arada tutamayan, devamlılık çalışmasına ihtiyaç duyan kırılğan bir şey olarak görülmektedir.

Sosyal-birleştirici metaforunun iki temel uyarlaması olduğu görülmektedir. Bunlardan biri daha faydacıdır ve oy birliği ile ahengin sadece mümkün olduğunu değil, aynı zamanda doğal da olduğunu farz ederler. Bu, birleşme yaklaşımı olarak adlandırılabilir.¹⁹ Diğer uyarlama ise, kontrol üzerine yoğunlaşır ve oy birliğini organik olarak üretilmiş bir şey olarak kabul etmek yerine, toplu kültürün sosyal-birleştirici etkilere ulaşmak için bir strateji olduğundan bahseder. Ray²⁰, toplu kültürü kontrolün son sınırı olarak görür: “tepe yönetim ekibi, bireylerin etkili seçkin sınıfının hedefleri ve değerleriyle doğrudan bağlara sahip olmalarını amaçlar. Bu, kuruma adanma, sadakat ve uyuma yol gösteren duygu ve hassasiyetin harekete geçirilmesi için gereklidir.”

d) Kutsal İnek: Kutsal inek kavramıyla anlatılmak istenilen kültür metaforu, başkalarının inançlarının, tutum ve davranışlarının küçümsenmemesi gerektiğidir. Kutsal inek metaforuyla formüle edilen temel değerler “pusuladan” ve “sosyal yapışkandan” farklı bir anlam verir ama hiçbir şekilde birbirlerine aykırılık taşımazlar. Fakat kutsal inek metaforu somut davranışların yönünü açıkça göstermez ve bir kontrol stratejisi olarak da kabul edilemez. Kültürün çok daha derin ve daha etkileyici görüşüne işaret etmekte bu metafor diğerlerinden farklıdır.²¹

¹⁷ J. Martin and D. Meyerson, Organizational Cultures and the Denial, Channeling and Acknowledgement of Ambiguity. In Pondy, L. R. et al. (eds.), Managing Ambiguity and Change. New York: Wiley, 1988.

¹⁸ A. Ray, “Corporate culture: The Last Frontier of Control”, Journal of Management Studies, 23, 3, 1986, pp.287-296.

¹⁹ J. Martin and D. Meyerson, Organizational Cultures and the Denial, Channeling and Acknowledgement of Ambiguity. In Pondy, L. R. et al. (eds.), Managing Ambiguity and Change. New York: Wiley, 1988.

²⁰ A. Ray, “Corporate culture: The Last Frontier of Control” Journal of Management Studies, 23, 3, 1986, pp. 287-296.

²¹ M.Alvesson, **Cultural Perspectives on Organizations**, Cambridge University Pres, 1994.

Birçok araştırmacı^{22, 23, 24} kültürün ve bireylerin belli idealleri ve değerleri içselleştirmelerinin daha derin düzeylerini vurgulamaktadırlar ve “kutsal inek” imgesi de onların bu yaklaşımının önemli boyutlarını ele alıyor gibi görünmektedir. Örneğin Gagliardi²⁵, “kutsal” kavramının çekirdek kültür için önemli olduğunu ifade etmektedir. Burada önemli olanlar örgütsel değerlerdir ve “bunlar becerinin kullanımındaki başarının toplu deneyiminin idealleştirilmesi ve önceki inançların duygusal şekil değiştirmesi olarak görülebilir” (s.123). Bu değerler, insanların içinde aşamalı olarak inançları ve değerleri kabul ettiği ve içselleştirdiği tarihsel bir sürecin ürünüdürler. Bu inançlar ve değerler, bir liderin veya kurucunun bir kere başarılı olduğu görülen “vizyonu”na dayalıdır. Anılan araştırmacıya göre, içselleştirme süreci boyunca inançların mantıklı bir şekilde kabul edilmesi değerlerle duygusal olarak birleşmeye yol açar, bu da karşılıklı olarak kutsallaşır. Gagliardi, her örgütün kültürel kimliğini devam ettirmek gibi birincil bir stratejisi olduğunu ileri sürmektedir. Bu strateji, kendinden türeyen, daha açık olan ve somut amaçlara bağlı olan bir dizi stratejiden oluşur. Bu birincil strateji kutsal değerler üzerine sıkı sıkıya bağlıdır ve değişim üzerine katı sınırlamalar getirir. Böylece çekirdek değerler, istismar edilme özelliklerinden ve örgüt üyelerinin bunlara derin uyumundan dolayı değiştirilmesi mümkün olmayan değerler olarak görülürler.

Buna göre, bu “kutsal inek” metaforu örgütsel kültür için etkili mantığın sınırlarını vurgulamakta ve kültürel çekirdeğin durağanlığı ile daha derin değer uyumlarına odaklanmaktadır. Kültür tanımları bazen benzer nitelikte olsa da, bu metafor, “paylaşılan temel değerlere” pusula ve sosyal birleştirici metaforlarının verdiği anlamdan daha farklı bir anlam vermektedir. Ayrıca, “kutsal inek” bakış açısı pusula ve sosyal birleştirici düşüncelerine benzer işlevler olarak da görülebilir-burada metaforlar hiçbir surette birbirine aykırı değildir-fakat bu metafor somut davranışın doğrultusunu açık olarak göstermez ve bir kontrol stratejisi olarak ele alınmaz. “Kutsal inek” metaforu daha çok stratejileri kontrol eder. Bu metafor, kültürün daha derin ve daha etkili özelliklerini işaret etmesi bakımından diğer metaforlardan ayrılır.

e) Yönetici-Kontrollü Törenler: Kültür, örgütsel amaçlara ulaşmak için yöneticiler tarafından yönetilen ve yönlendirilen örgütsel törenler olarak da görülebilir ve böylece törenler açıkça kültürel değişimi kolaylaştırmak için kullanılabilir. Başka bir deyişle yöneticiler aslında kültürü etkili bir şekilde kullanmak için törenleri kültürel değişim için yaratıcı ve etkili bir şekilde kullanabilirler. Örneğin, okul-

²² P. Gagliardi, “The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework” *Organizational Studies*, 7, 1986, pp. 117-134.

²³ A. Cook-Sather, “Movements of mind: The Matrix, metaphors, and re-imaging education” *Teachers College Record*, 105, 2003, pp. 946 -977.

²⁴ I. M.Yob, “Thinking Constructively With Metaphors”, *Studies in Philosophy and Education*, 22, 2003, pp. 127-138.

²⁵ P. Gagliardi, “The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework”, *Organizational Studies*, 7, 1986, pp. 117-134.

ların açılış-kapanış zamanları, ödül, diploma törenleri, emeklilik, işe başlama törenleri, yıldönümleri, kutlanmaya değer görülen günler ve başarılar yöneticiler için mevcut örgüt kültürünü işgörelere aktarmak ve örgütün iç ve dış çevresine de mesajlar vermek için çok iyi bir fırsattır.

Törenler kültürel değişimi kolaylaştırır. Bunları etkin olarak kullanabilmek için yöneticiler ve etrafındakiler, çevrelerinde meydana gelen bu törenlerin ve seremonilerin maksadının ve sonuçlarının farkında olmalıdırlar. Bu tür bir farkında oluş, kültürel değişimi rahatlıkla gerçekleştirebilmeleri için yöneticilere fırsatlar verir.

Bir okul müdürünün eğitim felsefesi, iletişim tarzı, nelere değer verip-vermediği vb. özellikleri öğrenciler, öğretmenler, ebeveynler ve toplum bireylerince devamlı izlenir ve ortak değerlere uygunluğu ölçüsünde sembolik bir içerik kazanabilir. Bu değerler, müdürün davranış ve eylemleriyle biçimlenir. Örneğin, müdürün giydiği elbisesi, duruşu, jestleri, yüz ifadesi, espri anlayışı, kişisel özellikleri, resmiyet ve samimiyeti ve hatta randevu defterine not ettikleri günlük işler bir müdürün nelere değer verdiği ve kültürü nasıl okuyacağı konusunda güçlü sinyaller verir. Okul müdürü örgütte olup-bitenleri izleyerek, hissederek, dinleyerek, yorumlayarak, beş duyusunu kullanarak ve hatta gerektiğinde altıncı ve yedinci hislerini uygulamaya koyarak okur. Bunun için müdür ilk önce okulun tarihinin yankılarını dinlemelidir. Okulun kültürünü anlamının en iyi yollarından biri okulun örgütsel şemasını veya aile ağacını çıkarmaktır. Bir müdür okulun tarihini hikâyeleri dinleyerek, okulun geçmişi ile ilgili dramları izleyerek, yaşlı tanıklarla görüşerek ve okulun geçmiş başarı, kriz ve tören kayıtlarını inceleyerek yeniden inşa eder.

Topluca değerlendirildiğinde, bir lider davranışının bütün bu yönleri sembolik bir anlam taşıyan genel bir kişiliği oluşturur. Bu özellikler bir okul müdürünün kültürü şekillendirmesinde güçlü rol oynar.

Öğretmen Metaforları

Metaforlar ve Eğitim

Eğitimin iki temel ilkesi, bilinenden bilinmeyene ve somuttan soyuta gitmektir. Metaforlar soyut ilkeleri açıklarken somut örnekler kullanmaktadır. Bilinen, görülen ve fiziksel gerçeklik, bilinmeyen, görülmeyen ve ruhsal gerçekliğin tanımlanmasında kullanılacaktır. Sınırlı kelime hazinesi, bir insanın bir düşünceyi anlamasından, diğer bir düşünceyi anlamasına geçişinde karşılaştırmaların kullanılmasını²⁶ gerektirmektedir. Metaforlar, bu kategorilerdeki imajların meydana getirilmesinde ve yeniden yapılandırılmasında, ayrıca eğitimsel uğraşlarda nelerin olduğunun anlamlandırılmasında yardımcı olabilmektedir. Eğitimciler öğretirken ne yaptıklarını düşünmektedirler. Bir öğretmenin düşüncelerini, imajlarını ve uygu-

²⁶ M. Johnson, *The Body in the Mind: The Bodily Basis of Meaning, Imagination, and Reason*. Chicago: University of Chicago Press, 1987.

lamalarını metaforları kullanarak geliştirmek mümkündür. Metaforlar öğretimlerini geliştirmeyi düşünen öğretmenlerin kendi rollerini ve sorumluluklarını anlamlandırmalarına yardımcı olarak sınıfta olanları değiştirebilir ve geliştirebilirler. Bu, öğretmenin kavramlaştırılmış roller bütünü içerisinde meydana gelmektedir. Eğitimcilerin; eğitim-öğretim ve öğrenciler ile ilgili inandıkları şeyler, onların sınıftaki davranış ve tutumları, olaylar karşısındaki düşünceleri ve ne yapılması gerektiği ile ilgili fikirleri, neyin doğru neyin yanlış olduğu ile ilgili düşüncelerini etkiler. Bu inançlar çoğunlukla çocukluk çağında biçimlenir ve öğretmenlerin öğretmenlikle ilgili neler öğreneceklerini belirlemede etkindir.

Birçok yeni öğretmen, öğrencilik yıllarında öğretmenlerle birlikte yıllarca gözlem yapmış ve aktivitelere katılmışlardır. Bütün bu deneyimlerle öğretmenlik mesleğinin ne olduğuna dair imajlar, idealler ve modeller geliştirmişlerdir. Bu öğrenciler öğretmen olduklarında ise öğretmenin bakış açısından, yeni deneyimlerine dayalı bilgiyi yeniden yapılandırmaya başlamaktadırlar. Bu, karışıklık ve belirsizlik ile sonuçlanabilmektedir; ancak bunun yeni ve geliştirilmiş bilgi, uygulama ile sonuçlanmasını umut edilmektedir. Yeni öğretmenler genellikle öğretimlerini olumsuz yönde etkileyen genellenmiş inançlar, imajlar ya da metaforlardan hareket etmektedirler. Bilinen böylesi iki metafor “arkadaş gibi öğretmen” ve “sıkı bir otorite olarak öğretmen”dir. Birçok yeni öğretmen bu yaklaşımların işe yaramadığını acı deneyimlerle öğrenmek zorunda kalmaktadırlar.

Bu metaforlara ek olarak, eğitim siteminde kullanılan, öğretmen ve öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bırakan metaforlar da vardır. Bunlar, anne-baba olarak öğretmen, bahçıvan, inci istiridyesi ve de doktor olarak öğretmen metaforlarıdır.

a) Anne-Baba: Eğitimcilerin daha iyi nasıl öğitebileceklerine ilişkin düşüncelere baktığımızda anne-baba gibi öğretmen metaforu popüler bir metafor olarak karşımıza çıkar. Ailenin rolleri ve sorumlulukları yıllarca öğretmenlere yol gösterici olmuştur. Ebeveynler yerine bunun yasal ilkesi öğretmen rolünün yol gösterici bir düşüncesi idi. Okuldayken öğrencileri ebeveynler gibi aynı haklar, sorumluluklar ve otorite ile bağlanırlardı. Bu ilke ve metafor mahkemeler tarafından öğrencilere daha fazla haklar tanınmasıyla beraber kademeli olarak değişti.²⁷

Çocukların ailelerine karşı sorumluluklarının ve ailelerin de çocuklarına karşı belli hakları ve sorumluluklarının olduğu gibi, öğretmenlerin de öğrencilerin de birbirlerine karşı bu gibi sorumlulukları, hakları ve zorunlulukları vardır. Sınıf veya okul geniş bir aile gibidir. Burada ailenin kuralları, faziletleri ve bütünlüğü dikkate alınabilir. Hem bireylerin hem de grubun hakları önemlidir.

Aileler gibi sınıf öğretmeni de öğrencileri okulun kuralları ve faziletlerine göre eğitmelidir. Okuldaki ve sınıftaki her bir bireyin hakları, zorunlulukları ve belirli ayrıcalıkları dikkate alınmalıdır. Ailelerin çocuklarına yaptığı gibi, öğret-

²⁷ R. H. Clarken, “Five Metaphors for Educators” Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, March 1997, pp. 24-28.

menler de öğrencilerin bilgisini ve karakterini geliştirmelidirler. Her ikisi de otorite figürleri ve rol modelleri olarak işlev görmektedirler.

Aileleri öğretmenler gibi veya öğretmenleri de aileler gibi görebiliriz, her iki karşılaştırma da birbirinin içinde yer almaktadır. Sınırlarından haberdar olmamız gereken bütün karşılaştırmalar gibi bunlarda da farklılıklar vardır. Bazı farklılıklar çeşitli seviyelerde ve türlerde sorumluluk, bilgi, dikkat, duygusal bağ ve roller içermektedir. Kısaca belirtildiği gibi, farklar iletişim derinliği, doğası, miktarı ve kalitesini içermektedir. Aileler her bir öğrencinin bütün sorumluluklarını yüklenirken, öğretmenler sınıftaki bütün öğrencilerle sınırlı zamanlarda sınırlı sorumluluklarla ilgilenmektedirler. Sınıftaki bir öğretmen aynı yaştaki otuz çocuğun tek ebeveyni olabilir. Şartlar ve durumlar değişir, böylelikle beklentiler de farklı olmaktadır.

Saban'ın²⁸ yapmış olduğu çalışmanın bulguları da yukarıdaki bilgilerle örtüşmektedir. Anılan çalışmada bir denek "Öğretmen, öğrencinin annesi ve babası gibidir; çünkü onlar çocuklarını en iyi şekilde hayata hazırlamaya çalışırlar ve bu yolda çocuklarından şefkatini, merhametini esirgemezler. Öğretmen de şefkatli, öğrencileri kötülüklerden koruyan, onlara bir şeyler öğretmek isteyen bir yapıya sahiptir" (148-149) sözleriyle öğretmenin tıpkı bir anne-baba gibi olduğunun altı çizmektedir.

b) Bahçıvan: Öğretmenler için verimli bir metafor öğretmeni bahçıvan olarak ele almaktır. Bu kültürler arası bir metafordur. Bu metaforun güçlü görüntüsü, basit dili, çekiciliği ve zarafeti onu çok yararlı bir araç haline getirmektedir. Donmuş bölgelerde ve kurak bölgelerde yaşayanlar da dahil olmak üzere, hemen herkesin bitkilerle bazı deneyimleri olmuştur. Birçok insan, bitkilerle su ve güneş arasındaki ilişkiyi ve bahçıvanın bu ilişkide oynadığı rolü anlayabilmektedir. Bir çok kişi bireysel olarak bitkilerle uğraşmış ve düzenli büyümeleri için gerekli dikkati göstermişlerdir. Öğretmen, tohumları ekmeye, sulamada, verimlerini arttırmada ve özen göstermede bir bahçıvan gibidir, böylece onlar olgunlaşabilir ve meyve verebilirler.

Çocuklar genç bitkiler gibidirler. Çocuklar için bilgi, bitki için yağmur gibidir. Aynı açıdan bakıldığında, sevgi dolu bir bahçıvanın genç bitkilere özen göstermesi imajı, öğrencileri eğitmenin çok önemli bir görev olduğunu düşünen ve çaba gösteren öğretmenlere fikir ve ilham vermiştir. Örneğin, her farklı bitkinin iyi büyümek için ihtiyaçları ve gereksinimleri vardır. Bazıları özel bakım gerektirirken bazıları ise dayanıklıdır. Diğerleri budanmaya, ilgiye, bol su ve güneşe ihtiyaç duyabilir. Bahçıvan sağlıklı büyüme ve gelişim için doğru koşulları nasıl sağlayacağını bilmektedir. Öğretmenler genelde, bazıları için çok fazla bazıları için de çok az

²⁸ A. Saban, "Giriş Düzeyindeki Sınıf Öğretmeni Adaylarının "Öğretmen" Kavramına İlişkin İleri Sürdükleri Metaforlar, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2, 2004, pp. 131-155.

gelebilecek (ortalama öğrenciler için) yeterli besin, su ve güneşi vermeye çalışırlar. Öğretmenler bitkilerin orijinal doğalarını değiştirmeye çalışmamalı, onlara sadece büyümeleri için en iyi koşulları sağlamalıdır. Bazı bitkiler iyi meyve verebilmek için aşılınmaya, budanmaya, seyreltilmeye, ilgiye veya diğer müdahalelere ihtiyaç duyarlar.

Son yıllarda metafor, bir bireyin yüksek düzeyde soyut, karmaşık veya kuramsal bir olguyu anlamada ve açıklamada işe koşabileceği güçlü bir zihinsel araç olarak değerlendirilmektedir.²⁹ Bu perspektiften bakıldığında, öğretmen adaylarının “öğretmen” olgusuna ilişkin algılarını metaforlar aracılığıyla incelemek, anlamak ve açıklamak, metaforların sadece öğretimin nasıl olması gerektiğini kavramada birer tartışma aracı olarak değil, aynı zamanda, onların birer araştırma aracı olarak da kullanılabilmesine dair önemli ipucu sağlamaktadır.³⁰ Yine Saban tarafından “Giriş Düzeyindeki Sınıf Öğretmeni Adaylarının Öğretmen Kavramına İlişkin İleri Sürdükleri Metaforlar” konusunda yaptığı ampirik (deneye dayalı) bir çalışmanın sonuçlarına göre deneklerin büyük bir çoğunluğu öğretmeni bahçıvan metaforuna benzetmektedir. Bir denek “Öğretmen bahçıvana benzer; çünkü bahçıvan yetiştirdiği fidanlarla ayrı ayrı ilgilenir. Fidanların büyümesi için elverişli bütün şartları bilir ve onlara gereken bütün özen ve itina gösterir. Eğer bunun tersine tüm fidanları aynı görüp hepsini aynı şartlarda yetiştirmeye çalışırsa belli bir fidan türü büyürken diğerlerinin kuruyup yok olmasına neden olur” (p.148) sözleriyle öğretmen ile bahçıvan arasındaki benzerliğe dikkati çekmiştir.

c) İnci İstiridyeleri: Bu metafor da çocuklar inci, öğretmenler ve eğitim de inci istiridyesine benzetilmiştir. Her ne kadar anne-baba ile evlatları, bahçıvanla bitkiler, doktor ile hastaları arasındaki ilişkiler daha bilinir olmasına karşın incilerin gelişimi eğitim sisteminde daha az anlaşılır ve daha az kullanılan metaforlardandır.

Çocuk ve eğitim arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için inci ve istiridye arasındaki ilişkiyi anlamamız gerekir. İnci kum tanesi gibi bir takım rahatsız edici nesnelerin istiridye kabuğunun içine yerleşmesi sonucu meydana gelir. İstiridye rahatsız eden maddeyi kaplamak için kalsiyum salgılar ve böylece rahatsızlık azalır. Kabuk istiridyenin etli kısmını ve inciyi korur ve dönüşüm sürecinin meydana gelmesini sağlar. Bir incinin yaratılması süreci istiridyenin objeyi inci haline getirmek için her gün kum tanesini daha fazla madde ile kaplamasıyla kademeli olarak ilerler, böylelikle önemsiz çamur ve kum taneleri yavaş yavaş güzel ve değerli bir inci haline dönüşürler. Eğitim ve rehberlik de bir parça çamuru, bir insanı güzel ve mükemmel bir yaratık haline dönüştürebilir. Rehberlik ve eğitim kabuğu olmadan, biz değersiz bir parça çamur olarak kalırız. Öğretmenler olarak kabuğumuzun için-

²⁹ I. M. Yob, “Thinking Constructively With Metaphors” **Studies in Philosophy and Education**, 22, 2003, pp. 127-138.

³⁰ A. Saban, “Giriş Düzeyindeki Sınıf Öğretmeni Adaylarının “Öğretmen” Kavramına İlişkin İleri Sürdükleri Metaforlar, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2, 2, 2004, ss. 131-155.

deki rahatsız edici maddeleri, her gün ihtiyaç duyduğu eğitimle yıkayarak güzel fertler haline dönüştürmeye ihtiyaç duyarız.

Böylelikle eğitim sistemimizde verilen bilgi ve görgü ile eğitime hammadde olarak gelen öğrenci, eğitimin, topluma yararlı fertler olarak kazandırılmış olur.

d) Doktor: Doktor gibi öğretmen metaforu, öğretmenlerin hataları düzeltmesi ve hastalıkları iyileştirmesi gerektiğini öne sürmektedir. Doktor hasta ilişkisi öğretmen öğrenci ilişkisine ışık tutabilir. İlk olarak insanlar kendilerini iyi hissetmediklerinde iyileşmeleri için kendilerine yardım eden ve kendilerinden daha çok şey bilen birine giderler. İyileşme, doktorun uygun tedavilerine veya ilaçlar vermesine ve hastanın doktorun tavsiyelerine uymasına bağlıdır. Öğretmenler zihinsel ve karakterle ilgili aksaklıkları tedavi etmeyi ve öğrencilerine öğretmeyi bilmek zorundadırlar. Öğretmenler, sadece öğrettikleri konuları değil bunları nasıl öğreteceklerini de öğrencilerinden daha fazla bilmelidirler. İnsan vücudunu, sağlığın ve hastalıkların nedenlerini öğrenmek zorunda olan doktor gibi, eğitimci de insanların nasıl öğrendiklerini, o öğrenimi nasıl teşvik edeceklerini ve öğrenme ile cahilliği nasıl iyileştireceklerini bilmek zorundadırlar. Doktorlar gibi öğretmenler de öğrencilerine zarar verilerse bu büyük hatadan profesyonel anlamda sorumlu olmalıdırlar.

Özetle, doktorların hastalarına yardım ettikleri gibi okullar ve öğretmenler de öğrencilere yardım etmelidirler. Bazı hastalar doktorun bilgi ve kabiliyetine bağlı olarak iyileşemezler ve bir uzmana gönderilmeleri gerekir. Bazı hastalıkların ve problemlerin iyi sonuçlar vermesi için yoğun ve uzun süreli müdahaleye ihtiyaç duyulur. Hastaların doktorların tavsiyelerine uyarak kendi iyileşme sürecinde yer alarak, onların bu olumlu tavırları doktorun hastanın kendisine yardım sürecini etkilediği gibi; öğrencinin içinde bulunduğu olumsuz durumdan kurtulabilmesi de kendisine yardım etmeye çalışan öğretmenle olumlu ilişkiler içine girerek öğretmenle yapacağı olumlu işbirliğine bağlı olacaktır.

Bir öğretmenin doktor gibi öğrencilerine zihinsel sağlıklarının iyi olmadığını veya düşünme yönünden bazı problemlerinin olduğunu söylemesi, öğrencilerin kötü olduğunu söylediği anlamına gelmez. Bu, bir doktorun hastasına yüksek kolesterolünün ya da fiziksel bir güçsüzlüğünün olduğunu söylemesine benzer. Teşhis etmek ve ne yapılması gerektiğini söylemek öğretmenlerin profesyonel görevidir. Doktorlarda olduğu gibi öğretmenler de hastanın durumunu anlamada, ilaç önermede, problemleri önlemede ve iyileştirmede testlere ihtiyaç duyarlar. Saban'ın (2004) çalışmasında belirttiği gibi "Öğretmen, önce eğitim vereceği öğrencisini tanır. Onda ne gibi eksikliklerin veya kabiliyetlerin var olduğunu anlamaya çalışır. Bu aşamalardan sonra öğrencisinin yaşamında çok iyi konumda olabilmesi için ona eğitim verir" (s.166).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Bu çalışmada, anlamayı güçlendirmek için metaforların eğitim sistemindeki rolü, kullanımı, kültür ve öğretmenler için kullanılan metaforlar kısaca incelenmiştir. Yöneticiler, kendi örgütlerini anlamaya ve biçimlendirmeye yardımcı olabilecek güçlü metaforlar bulma ya da yaratma sorunuyla karşı karşıyadır. Metafor, yöneticileri yeni tarzda düşünmeye ve davranmaya özendiren güçlü ve etkili bir yeni kavram yaratma aracıdır. Kılıç'ın³¹ da dikkati çektiği gibi metafor yöneticinin içgörü ufkunu genişletir, yeni olasılıkların önünü açar ve tamamlayıcı bir kavrayışlar mozaiği yaratarak örgütün çevresiyle birlikte yorumlanması ve biçimlendirilmesinde çok sayıda görüş açısı ve davranış tarzı yaratabilir.

Metafor karşılaştırmadır, fakat farklı şeyler farklı sebeplerden ve farklı etkilerden dolayı karşılaştırılabilir. İyi bir metafor düşüncelerin gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Bir düşünceyi daha canlı, anlaşılabilir, açık ve aydınlatıcı yapar. Metafor ruhsal, açık olmayan veya zor düşünceler gibi kolayca anlaşılamayan düşünceleri tanımlamak için kullanılır. Bundan dolayı etkili yöneticiler metaforları, kıyasları örgüt yönetimlerinde ya da önemli gördükleri konuların anlatımlarında çokça kullanmışlardır.

Öneriler

a) Eğitim sisteminde kullanılan kültür ve öğretmen için kullanılan metaforlara bakarak okulun bulunduğu ve hizmet verdiği çevreyi daha iyi anlarız.

b) Kurumun hedeflerini ve stratejilerini gerçekleştirmesinde kültürün payı büyüktür.³² Kurum kültürü yazıyla ifade edilmemiş bile olsa, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demetidir. Bunun içindir ki, artık örgütlerin geleneksel metotların dışına çıkmaları ve yeni arayışlara girmeleri kaçınılmazdır. İşte örgüt kültürüyle ilgili metaforların kullanımı bu arayışa cevap veren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

c) Yöneticiler metaforun güçlü yönleri olduğu kadar zayıf yönlerinin de olduğuna dikkat etmeli, bunun için çaba harcamalı ve yeteneklerini bu yönde geliştirmelidir.

³¹ K.C. Kılıç, "Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor", Ankara: 2004, <http://www.kemalcan.cjb.net> (06.03.2005).

³² B. Erengül, **Kültür Sihirbazları: Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim**, İstanbul: Evrim Yayınları, 1997.

KAYNAKLAR

- Aksan, D. (1998). **Dilbilim seçkisi: Günümüz Dilbilimiyle İlgili Yazılardan Çeviriler**, Türk Dil Kurumu, Ankara.
- Alvesson, M. (1994). **Cultural Perspectives on Organizations**. Cambridge University Press.
- Balcı, A. (1999). **Metaphorical images of school: School perceptions of students, teachers and parents from four selected schools**. Doktora tezi. ODTÜ, Ankara.
- Becerikli, S. (1999). "Metaforlar Yoluyla Örgüt Kültürünü Anlamak" Gazi Üniversitesi İletişim Dergisi, s. 1.
- Bredeson, P. (1988). "Perspectives on schools: Metaphors and management in education" The Journal of Educational Administration, 26, 3, 293-309.
- Clarcken, R. H. (1997). "Five Metaphors for Educators" Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, March 24-28.
- Clement, R. W. (1994). "Culture, Leadership and Power: The Keys to Organizational Change" Business Horizons, 1, 37.
- Cook-Sather, A. (2003). "Movements of mind: The Matrix, metaphors, and re-imagining education" Teachers College Record, 105, 946 -977.
- Deal, T. and Peterson, K. D. (1990). **The Principal's Role in Shaping School Culture**, Office of Educational Research and Improvement, ED, Washington, DC.
- Erengül, B. (1997). **Kültür Sihirbazları: Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim**, İstanbul: Evrim Yayınları.
- Gagliardi, P. (1986). "The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework" Organizational Studies, 7, 117-134.
- Johnson, M. (1987). **The Body in the Mind: The Bodily Basis of Meaning, Imagination, and Reason**. Chicago: University of Chicago Press.
- Juechter, W. and Fisher, C. (1998). "Five Conditions for High -Performance Culture" Training and Development, 52, 5.
- Kılıç, K. C. (2004). "Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor", [http://www.kemalcan.cjb.net\(06.03.2005\)](http://www.kemalcan.cjb.net(06.03.2005)).
- Lakoff, G. and Johnsson, M. (1980). **Metaphors We Live By**. Chicago: University of Chicago Press.

- Martin, J. ve Meyerson, D. (1988). **Organizational Cultures and the Denial, Channeling and Acknowledgement of Ambiguity**. In Pondy, L. R. et al. (eds.), **Managing Ambiguity and Change**. New York: Wiley.
- Morgan, G. (1980). "Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organizational Analysis" Administrative Science Quarterly, 25, 606-622.
- Morgan, G. (1986). **Images of Organization**, Newbury Park, CA: Sage.
- Papalewis, R. (1988). "A Case Study in Organizational Culture: Administrators Shared Values, Perceptions and Beliefs" Planning and Change, Fall.
- Ray, A. (1986). "Corporate culture: The Last Frontier of Control" Journal of Management Studies, 23, 3, 287-296.
- Saban, A. (2004). "Giriş Düzeyindeki Sınıf Öğretmeni Adaylarının "Öğretmen" Kavramına İlişkin İleri Sürdükleri Metaforlar, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2, 2, 131-155.
- Schein, E. H. (1985). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sennett, R. (1980). **Authority**. New York: Vintage Books.
- Wiener, Y. (1988). "Forms of Values Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance" Academy of Management Review, 13, 534-545.
- Wilkins, A. L. and Quchi, W. G. (1983). "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance" Administrative Science Quarterly, 28, 468-481.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırmaya Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yob, I. M. (2003). "Thinking Constructively With Metaphors" **Studies in Philosophy and Education**, 22, 127-138.