

GEFAD / GUJGEF43(2): 1219-1244(2023)

## Organizma Metaforu Bağlamında Okul Örgütleri: Bir Model Önerisi \*

### School Organizations in the Context of the Organism Metaphor: A Model Suggestion

Demet İRBAN<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Bölümü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktor, demetirban@gmail.com

*Makale Türü/Article Types: Derleme Makalesi/Review Article*

**Makalenin Geliş Tarihi: 20.05.2023**

**Yayına Kabul Tarihi: 20.07.2023**

#### ÖZ

Metafor örgütleri anlamaya, tanımaya, özelliklerini ortaya çıkarmaya, yeni bakış açısından görmeye olanak tanır. Metafor, sosyal gerçeğin mecazi olarak yansıtılmasıdır. Metaforda benzetme bulunur. Araştırmacılar, örgüt kuramında, belli problemleri ve durumu anlamada örgüt metaforunu kullanmışlardır. Karar verme, liderlik, örgütsel gelişme ve değişme, insan kaynağı geliştirme, politika, strateji, örgüt kültürü, örgüt deseni ve üretim yönetimi gibi örgüt uygulamalarının analizinde de metaforlar kullanılmıştır. Organizma metaforu, örgütü tıpkı canlılar gibi yaşaması için canlı bir varlığa benzeterek çevresiyle alışveriş içerisinde olması gerektiğini belirtir. Bu çalışmanın amacı yapı ve işlev bakımından bir organizmaya benzetilen okul örgütlerinin, hızla değişen ve gelişen dünyaya uyum sağlayabilmeleri için organizma metaforu bağlamında değerlendirilmesidir. Bu amaca ulaşmak üzere alanyazın taranmış ve araştırmacı tarafından organizma metaforu bağlamında bir model önerisi geliştirilmiştir. Çalışma kapsamında organizma metaforu incelenmiş, organizma metaforunun güçlü ve zayıf yönleri verilmiş ve bu metafor içerisinde bulunan yönetim kuramlarından bahsedilerek, okul örgütlerinin işleyişi organizma metaforu bağlamında değerlendirilmiştir. Okulların sürekli gelişen örgütler olabilmesi ve tıpkı yaşayan organizmalar gibi işlevsel, sistemli ve bir bütün içerisinde işleyebilmeleri için gelişen okul modeli geliştirilmiştir. Model; okulun paydaşları (yönetici, öğretmen, öğrenci, veli), okulun ihtiyaçları, çevre, organizma metaforu ve gelişen okul olmak üzere beş boyuttan oluşmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Metafor, örgütsel metafor, organizma metaforu, okul örgütleri

---

\* **Alıntılama:** İrban, D. (2023). Organizma metaforu bağlamında okul örgütleri: Bir model önerisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43(2), 1219-1244.

**ABSTRACT**

*Metaphor allows organizations to understand, recognize, reveal their characteristics, and see them from a new perspective. Metaphor is the figurative projection of social reality. Metaphor contains simile. Researchers have used the metaphor of organization in organizational theory to understand certain problems and situations. Metaphors are also used in the analysis of organizational practices such as decision making, leadership, organizational development and change, human resource development, policy, strategy, organizational culture, organizational design and production management. The organism metaphor states that in order for the organization to live just like living things, it must be in exchange with its environment by likening it to a living entity. The aim of this study is to evaluate school organizations, which are likened to an organism in terms of structure and function, in the context of the organism metaphor so that they can adapt to the rapidly changing and developing world. In order to achieve this aim, the literature was searched and a model proposal was developed by the researcher in the context of the organism metaphor. Within the scope of the study, the metaphor of the organism was examined, the strengths and weaknesses of the metaphor of the organism were given, and the management theories in this metaphor were mentioned, and the functioning of school organizations was evaluated in the context of the metaphor of the organism. The developing school model has been developed in order for schools to be constantly evolving organizations and to function functionally, systematically and as a whole, just like living organisms. Model: The school's stakeholders (administrator, teacher, student, parent), the school's needs, the environment, the metaphor of the organism and the developing school are composed of five dimensions.*

**Keywords:** *Metaphor, organizational metaphor, organism metaphor, school organizations*

**GİRİŞ**

Sosyal bilimlerin bir disiplini olan örgüt kuramı alanında yapılan çalışmalar ile örgütler farklı açılardan tanımlanmaya ve açıklanmaya çalışılmaktadır. Bunun sonucunda farklı paradigmlar aynı anda varlıklarını sürdürebilmektedir. Örgüt araştırmacıları örgütlere farklı bakış açılarından bakarak karmaşık örgütlerin yönetimini kolaylaştırabilir. Karmaşık örgütsel yaşamın daha iyi anlaşılmasını sağlayacak çoklu bakış açısı geliştirmede metaforlar kullanılabilir. Örgütler, üyeleri arasındaki ilişkilerin örüntüsünden oluşan yapılardır (Bursalıoğlu, 2014). Okullar da üyeleri arasında ilişkileri olan eğitim kurumlarıdır. Metafor ise örgütü kavramaya, örgüt özelliklerinin bilinenden bilinmeyene aktarımına fayda sağlamakla birlikte, soyutluğu ve karmaşıklığı, yeni bakış açısından görmeye olanak tanır. Başka bir deyişle metafor, sosyal gerçeğin mecazi olarak

yansıtılmasıdır. Metaforda benzetme bulunur (Balcı, 1993). Morgan (1998) örgüt ve yönetim kuramlarını daha iyi anlayabilmek için; örgütlere yönelik makine, organizma, beyin, kültür, politika, akış ve dönüşüm, ruh hapishanesi ve tahakküm olmak üzere sekiz metafordan bahsetmiştir. Örgüt metaforlarında ilk zamanlarda, makine ve organizma metaforu daha yaygın iken, daha sonraları kültür, zihin-beyinler, politik sistemler, psişik hapishaneler, sabun köpükleri, stratejik çekirgeler, örümcek ağları gibi metaforlar yer almıştır (Balcı, 2003). Değişime karşı bireylerin algılarını anlamada, değişmeye direnmede ve değişimde yaşanan duyguların betimlenmesinde de metaforlar kullanılmıştır. Metaforlar ayrıca, geleceğin rehber imajları, örgütsel tanılama araçları, örgütsel etkililik yolları ve örgütsel yaşamın basitleştirilmesi yöntemleri olarak uygulanabilmektedir (Palmer ve Dunford, 1996).

Okul örgütlerinin günümüzde değişime uyuma sağlayabilmesi için temel ihtiyaçlarını ve her türlü gelişim ihtiyaçlarını karşılaması gerekir. Kendi içlerinde uyum içerisinde çalışmaları beklenir. Çevreleriyle sürekli bir alış-veriş içerisinde olmaları gerekir. Zira okullar girdilerini çevresinden alıp, onları işleyerek çıktılarını yine çevreye verir. Bu etkileşimler ile okullar tıpkı organizmalar gibi hayatta kalırlar. Dolayısıyla okul örgütlerinin organizma metaforu bağlamında değerlendirilmesi önemlidir. Bu çalışmanın amacı yapı ve işlev bakımından organizmaya benzetilen okul örgütlerinin, hızla değişen dünyaya uyum sağlayabilmeleri ve sürekli gelişebilmeleri için organizma metaforu bağlamında değerlendirilmesidir. Bu amaca ulaşmak için öncelikle alanyazın taranmıştır. Buna göre organizma metaforu açıklanmış, organizma metaforunun içerisinde neoklasik yönetim kuramları, sistem kuramları, durumsallık kuramı, örgütsel ekoloji ve nüfus ekolojisi kuramlarına yer verilmiştir. Ayrıca organizma metaforunun güçlü ve zayıf yönlerine değinilmiş, okul örgütleri organizma metaforu bağlamında incelenmiştir. Gerçekleştirilen alanyazın taraması ve araştırmacının okullardaki öğretmenlik ve yöneticilik deneyiminden yararlanılarak araştırmacı tarafından organizma metaforu bağlamında gelişen okul modeli geliştirilmiştir. Söz konusu model; okul paydaşları (yönetici, öğretmen, öğrenci, veli), okulun ihtiyaçları, çevre, organizma metaforu ve gelişen okul olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Modelin araştırmanın amacına ulaşmasında yararlı olabileceği düşünülmektedir.

## **YÖNTEM**

Bu çalışma geleneksel derleme türündedir. Bu türdeki çalışmalar, belirli bir konuyla alakalı birçok çalışmanın incelenip bulgularının, sonuçlarının ve değerlendirmelerinin sentezlenerek düz bir yazı hâlinde sunulmasıdır (Ata ve Urman, 2008). Geleneksel derleme türü çalışmalar, incelenen konuyla ilgili literatürde yer alan bilgi birikiminin incelenerek bütüncül bir bakış açısı ortaya konulmasını sağlar. Bu açıdan önemli bir kaynak olarak değerlendirilmekte olup incelenen konuyla ilgili belirlenen temalar ve kavramlarla ilgili kaynaklar sentezlenir (Yılmaz, 2021). Bu çalışmada, organizma metaforu, ulusal ve uluslararası literatürde yer alan çalışmalar incelenerek açıklanmış, bu kapsamda neoklasik yönetim kuramları, sistem kuramları, durumsallık kuramı, örgütsel ekoloji ve nüfus ekolojisi kuramları açıklanarak organizma metaforunun güçlü ve zayıf yönlerine değinilmiş, okul örgütleri organizma metaforu bağlamında değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırmacı tarafından organizma metaforu bağlamında gelişen okul modeli geliştirilmiştir. Bu modelin okullarda organizma metaforunun daha etkin bir şekilde kullanılmasına ve eğitim yönetimi alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **BULGULAR**

Literatür taramasıyla elde edilen bilgiler organizma metaforu, neoklasik yönetim kuramları, organizma metaforunun güçlü ve zayıf yönleri ve organizma metaforu ve okul örgütleri temaları altında toplanmıştır. Organizma metaforu temasında bu metaforun tanımına ve açıklanmasına yönelik bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra neoklasik kuramlar temasında Hawthorne araştırmaları, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, çift-faktör kuramı, X-Y kuramı, örgütsel öğrenme ve olgunluk kuramı, sistem kuramı, Katz ve Kahn örgüt modeli, durumsallık kuramı, Woodward araştırması, Tavistock Enstitüsü araştırmaları, nüfus ekolojisi ve örgütsel ekoloji kuramına ilişkin bilgiler sunulmuştur. Organizma metaforunun güçlü ve zayıf yönleri teması Tablo 1’de özetlenerek verilmiştir. Organizma metaforu ve okul örgütleri temasında bu iki kavram ilişkilendirilerek açıklanmıştır. Organizma metaforu, okul örgütleri kapsamında değerlendirilerek bir model önerisi sunulmuştur.

### **Organizma Metaforu**

Organizma metaforu, örgütü tıpkı canlılar gibi yaşaması için canlı bir varlığa benzeterek çevresiyle alışveriş içerisinde olması gerektiğini belirtir (Balcı, 2003). Organizma metaforuna göre örgüt, varlıklarını devam ettirmek için karşılıklı etkileşim içinde olan öğelerden meydana gelen bir bütün olarak görülür. Örgütün belli bir çevrede varlığını devam ettirmesi organizma metaforunun esas konusudur. Organizma metaforunun, kurumsalçı kuram, nüfus ekolojisi, kaynak bağımlılığı gibi örgüt-çevre ilişkilerini temel alan ekolojik kuramlara kaynak oluşturduğu belirtilebilir (Leblebici, 2008). Örgüt yaşamı sürekliliğini ve çevreye uyumunu sağlamak için güç ve değerlerle beslenmelidir. Çünkü organizma farklı durumlarda farklı özellikler gösterir. Örgüt bir organizma olarak değişen çevre şartlarına uyum sağlamalıdır, uyum sağlayamazsa yok olur gider (Kantos, 2011). Buna göre bu metafora, örgütlerin tıpkı bir “organizma” gibi çevrelerine açık olduğu ve varlıklarını sürdürebilmek için de bu çevreyle uygun bir ilişki kurmaları gerektiği belirtilebilir.

Organizma metaforu örgütü canlı bir organizma gibi görür. Tüm canlılar çevreleriyle etkileşim içindedir. Organizma metaforunda örgütteki işlerin yapılması organizmada mevcut olan sistemlere benzetilir. Örgütün işleyişi bu şekilde, işlevleri tanımlı ve belirli, kendisinden küçük parçalardan meydana gelir. Bu parçalardan birinin bozulması, tüm sistemin işleyişine etki edeceği için organizmanın kendi içinde ve çevre ile uyumu daha fazla önem kazanmıştır (Barley ve Kunda, 1992). Örgüt teorisindeki ortodoks görüş, ağırlıklı olarak makine ve organizma metaforlarına dayanıyordu. Organizma metaforundaki “organizma” terimi, ortak bir hayatı paylaşmak için oluşturulan karşılıklı biçimde birbirine bağlı ve bağımlı parçaların herhangi bir sistemine atıfta bulunmak için kullanılmaktadır ve bu metafora dikkatler yaşam aktivitesinin doğasına odaklanmaktadır. Bir organizma tipik olarak daha geniş bir çevrede hayatta kalmaya çalışan, farklılaşan ancak bütünleşmiş olan öğelerin bir bileşimi olarak görülür (Spencer, 1876). Organizma metaforu ile daha modern örgüt teorileri arasındaki bağlantılar güçlü ve nettir. Modern örgüt teorilerinden açık sistemler yaklaşımında örgütün hayatta kalması ve yaşamını sürdürmesi, çevre ile etkileşim hâlinde olmasına ve uygun bir ilişki

geliştirmesine bağlıdır. Ayrıca örgütün çevre ile bu ilişkiyi başarması için ihtiyaçlarının veya zorunlu işlevlerinin dikkate alınması gerekmektedir (Morgan, 1980). Hawthorne çalışmaları (Roethlisberger ve Dickson, 1939), Selznick (1948) ve Parsons'un (1956) yapısal işlevselci teorileri, sosyoteknik sistem yaklaşımı (Trist ve Bamforth, 1951), genel sistem yaklaşımı (Katz ve Kahn, 1966) ve birçok modern durumsallık teorisi (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967) organizma metaforunun gelişimine dayanır. Makine metaforunda örgüt kavramı kapalı ve biraz statik bir yapı gibi olmasına rağmen organizma metaforunda örgüt kavramı, ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çevresiyle etkileşime giren sürekli akış ve değişim içinde yaşayan bir varlık gibidir (Morgan, 1980). Örgüt ve çevre arasındaki ilişki, kuruluşların bazı ortamlarda diğerlerinden daha iyi hayatta kalabileceklerini vurgulamıştır. İhtiyaçlara ve zorunlu işlevlere odaklanma, teorisyenlerin vazgeçilmez yaşamsal faaliyetleri tanımlamasına izin vermişti. Örgüt üyelerinin psikolojik ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğu ve uygun yönetim stillerini belirleme (McGregor, 1960; Likert, 1967), teknolojiyi ve farklılaşma biçimlerini benimseme zorunluluğu entegrasyon ve çatışmaların çözümü ve stratejik seçim ve kontrol modlarının hepsi, temelde, mantıksal sonuçlarına göre organizma metaforu uygulamalarının sonuçlarını taşıyan modern durumsallık teorisine dâhil edilmiştir (Morgan, 1998). Örgütler bu açıdan sadece organizmaların iç yapısını niteleyen ilişkiler ağı değil, aynı zamanda örgüt (organizma) ile çevresi arasında var olan ilişkiler açısından da ele alınmaktadır. Makine ve organizma arasındaki ayrım, örgütsel biçimlerin sürekliliği için temel olmuştur ve örgütsel özellikleri ölçmek için birçok girişimi etkilemiştir (Burns ve Stalker, 1961). Organizma metaforu, örgütler için sadece bir iyi olmadığını, değişik örgütlerin değişik istek ve tepkileri olduğunu öne sürerek durumsallık kuramının temelini oluşturur. Organizma metaforunun içerisinde neoklasik yönetim kuramları, sistem kuramları, durumsallık kuramı, örgütsel ekoloji ve nüfus ekolojisi bulunmaktadır (Morgan, 1998).

#### **Organizma Metaforunun Dayandığı Kuramlar**

Morgan (1998) organizma metaforunun dayandığı temel yaklaşımları; neoklasik yönetim kuramları, sistem kuramları, durumsallık kuramı, nüfus (popülasyon) ekolojisi ve örgütsel ekoloji kuramlarıyla açıklamaktadır. Bu kapsamda okul örgütlerini organizma

metaforu kapsamında değerlendirmeden önce bu metaforun dayandığı kuramları inceleyerek metaforun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymakta yararlı olacaktır. Buna göre organizma metaforunun dayandığı bazı kuramlar aşağıda başlıklar hâlinde verilmiştir.

#### **Neoklasik Yönetim Kuramları**

Neoklasik yönetim kuramları, klasik örgüt kuramına bir tepki olarak doğmuştur. Bu kuramın temelinde, klasik örgüt kuramının üzerinde durmadığı insan ilişkileri yaklaşımı vardır (Aydın, 2010). Neoklasik yönetim düşünce sistemini, klasik düşüncenin otoriter yapısının yumuşatılmış, boşluklarının doldurulmuş bir şekli ve uzantısı olarak betimlemek mümkündür. Neoklasik kuramlar, klasik düşüncenin insan ilişkileri yaklaşımıyla karışımı olarak düşünülebilir (Baransel, 1979). “İnsan ilişkileri yaklaşımının” temelinde Hawthorne araştırmaları ve bu araştırmaların yürütücüsü Elton Mayo gelmektedir. Ayrıca Chester Irving Barnard, Mary Parker Follett, Douglas McGregor, Peter M. Blau, Abraham Maslow gibi birçok yazar da katkı sağlamıştır (Özdemir, 2018).

#### **Hawthorne Araştırmaları**

Harvard Üniversitesi’nden Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Elektrik Şirketi’nin Hawthorne fabrikasında gerçekleştirdikleri, Hawthorne araştırmaları olarak bilinen araştırmalar yönetim ve örgüt konusunda davranışsal yaklaşımın başlangıcı olmuştur. Araştırmacılar “ısıtma, ışıklandırma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin oranı arttıkça verimin de artacağını ileri sürmüşler. Daha sonra yapılan deneyler fiziksel iyileştirmelere rağmen verimde bir değişiklik görülmediğini fakat üzerinde araştırma yapılan grubun fiziksel değişme yapılsa da yapılmasa da veriminin arttığını ortaya çıkarmıştır. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini fiziksel faktörler yerine sosyal faktörler üzerine çevirmişlerdir. Buna göre verimlilik artışının ancak uygulanan nezaket şekli, işçilerin motivasyonu, tatmin, aralarındaki ilişkiler gibi sosyal etkenler tarafından açıklanabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Koçel, 2015). Hawthorne araştırmaları personel yönetimi açısından da bir dönüm noktasıdır. Bu araştırmalar işçilere karşı gösterilen tutum ve davranışın, üretim ve verim bakımından, ışık, dinlenme ve hatta ücretten daha

önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bu şekilde işçi-işveren ilişkileri önemsenerak yönetimin dikkatini çekmiş ve insan ilişkileri çağı açılmıştır (Bursalıoğlu, 2014). İşletme yöneticilerinin davranışlarında olumlu değişmelerin sürekli verim artışına yol açtığı bulunmasıyla bu durum daha sonraları literatüre “Hawthorne etkisi” olarak geçmiştir (Balcı, 2005). Örgütlerde insan unsuru üzerine artan ilgi sonucu insanların nasıl davrandıkları, neden değişik şekillerde motive oldukları, önderlerin nasıl davrandıkları, grupların özellikleri konularından yola çıkılarak Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, çift-faktör kuramı, X-Y kuramı, örgütsel öğrenme ve olgunluk kuramı, sistem kuramı, durumsallık kuramı, örgütsel ekoloji kuramı gibi çeşitli kuramlar geliştirilmiştir (Koçel, 2015). Bu kuramlar sırasıyla aşağıda incelenmiştir.

### **İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Motivasyon kuramları içinde en yaygın bilineni Abraham Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır. Bu yaklaşımın iki ana hipotezi vardır. İlki, bireyin sergilediği her davranışın belli ihtiyaçları gidermeye dönük olduğudur. Buna göre ihtiyaçlar insan davranışını belirleyen önemli bir ölçüttür. İkincisi, bireyin ihtiyaçları belirli bir sıralanma gösterir. Alt kademede bulunan ihtiyaçlar karşılanmadan, üst basamaklardaki ihtiyaçları kişiyi davranışa itmez. Bu yaklaşım yöneticisi açısından şu şekilde bir anlam ifade eder: Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyaçlarını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, onu sağlayabilecek ortamı yaratarak onları belli yönde davranışa yönlendirebilir (Koçel, 2015). Bu yaklaşıma göre bireyin ihtiyaçları beş ana başlıkta toplanabilir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 1’de gösterilmiştir.





**Şekil 1.** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak. Koçel, 2015, 735.

Şekil 1'de görüldüğü gibi ihtiyaçlar fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygı (değer), kendini gerçekleştirme ihtiyaçları şeklinde sıralanmıştır. Buna göre;

*Fizyolojik ihtiyaçlar:* su, uyku, yemek yeme,

*Güvenlik ihtiyaçları:* can ve iş güvenliği, korunma,

*Ait olma ve sevgi ihtiyaçları:* kabul edilme, gruba mensup olma, dostluk,

*Değer ihtiyacı:* takdir edilme, prestij kazanma, tanınma, kendine güven duyma,

*Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:* var olunan potansiyeli gerçekleştirme, yaratıcılık şeklindedir.

### **Çift-faktör Kuramı**

Frederick Herzberg tarafından gerçekleştirilen bu kuram ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından sonra en fazla bilinen motivasyon görüşü durumundadır. Bu araştırma Herzberg'in 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Bu çalışmada Herzberg işin kendisi ile ilgili etmenlerin verimlilik, iş doyumunu üzerinde olumlu etkileri bulunduğunu belirterek bunları motive

edici faktörler adı altında toplamıştır. Çalışanlar kendilerini işyerinde iyi hissettikleri durumlara işin kendisini ilgilendiren, başarıma, ilerleme, sorumluluk alma durumlarını örnek göstermişlerdir. İkinci grup etmenler ise hijyen faktörler başlığında toplanmıştır. Bunlar maaş, ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerdir. Herzberg'e göre hijyen faktörlerin bulunması, bireyi motive etmeyip sadece bireyin motivasyonu için uygun ortamın olduğunu gösterir. Motivasyon ancak hijyen faktörlerin mevcut olduğu bir ortamda motive edici faktörlerin de olması hâlinde gerçekleşebilir (Hampton, 1977).

### **X-Y Kuramı**

Douglas McGregor 1957'de yayınlanan kitabında bir örgütteki yöneticilerin davranışlarının, diğer insanları ne şekilde algıladıkları ve onları ne şekilde gördüklerine bağlı olduğunu iddia etmiştir. Buna göre, X kuramı özelliğini taşıyan yöneticilerin insan davranışları ile ilgili görüşleri genel olarak olumsuz olan ifadelerdir. Bu ifadeler, insanların tembel olduğu, sorumluktan kaçtığı, çalışmayı sevmeyip, iş yaptırmak için de sürekli kontrol edilmesi ve ceza ile korkutulması gerektiği şeklindedir. McGregor'un X kuramına karşılık Y kuramı varsayımlarına göre ise, insan için eğer şartlar uygunsa çalışmak dinlenme ve oyun kadar doğal ve zevklidir. İnsan genel olarak tembel değildir, gerekli şartlar sağlandığında daha fazla sorumluluk almak ve öğrenmek ister. İnsan kendini yöneterek ve kontrol ederek örgüt amaçlarına katkı sağlayabilir (Davis, 1987). Y kuramına göre, insanı güdüleyen önemli unsurlardan biri de ödüllendirilmedir. Y kuramının insanın potansiyelini ortaya çıkarmaya çalışan, daha insancıl bir yaklaşımın geliştirilmesini öngördüğü söylenebilir.

### **Örgütsel Öğrenme ve Olgunluk Kuramı**

Chris Argyris (1978) yönetim bilimine örgütsel öğrenme ve olgunluk kuramı odaklı çalışmalarıyla yeni bir soluk getirmiştir. Örgütsel öğrenme ve olgunluk kuramına göre ortaya atılan yaklaşım tek ve çift döngüsel öğrenme, olgunlaşma, örgütsel iletişim ve bunların çalışan motivasyonu, hesap verilebilirlik ve güçlendirici davranışlar üzerindeki etkilerini incelemektedir. Tek-döngülü öğrenme, örgütte ortaya çıkan problemleri yüzeysel olarak ele alarak, problemlerin nedenine inmeyip, sonuçlarının kaldırılmasını

temel alır. Çift-döngülü öğrenmede ise problemin kaynağı ele araştırılarak, gerekirse örgütsel yapının, stratejilerin değiştirilmesine odaklanılır. Buna göre öğrenen örgütlerin temel bir özelliği çift-döngülü öğrenmeyi gerçekleştirebiliyor olmasıdır (Dessler,1979). Argyris'in (1978) bir diğer kuramı da olgunluk kuramıdır. Çalışanları olgun olma ve olgun olmama özelliklerine göre sınıflarken yedi ölçütten söz etmiştir. Bunlar; pasiflik-aktiflik, sınırlı davranış-çok yönlü davranış, bağımlılık- bağımsızlık, derin ilgi-yüzeysel ilgi, kısa süreli bakış- uzun süreli bakış, eşitliğe tabilik-üstünlüğe tabilik, öz farkındalığın olmaması-özdenetimin olması. Bunlardan ilk verilenler pasiflik, bağımlılık, kısa süreli bakış gibi özellikler olgun olmayan bireyler tarafından sergilenmekte iken, ikinci sırada verilenler aktiflik, bağımsızlık, öz denetimli olma gibi özellikler olgun bireyler tarafından sergilenmektedir. Buna göre örgüt içerisinde çalışanların yetki ve sorumlulukları artırılmalı, örgüt çalışanlarına yükselme imkânı tanınmalıdır (Özdemir, 2018).

Neoklasik kuramlar insan olmanın özellikleri, davranışlar, gruplar, kararlara katılma, motivasyon, tatmin, birey ve örgütlerin ihtiyaçlarını birleştirme, özdenetim geliştirme gibi kavramlar üzerinde durmuştur. Bir yandan tamamen farklı kavramlardan hareket eden araştırmalar bir yandan çevresel gelişmeler farklı örgüt kuramlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Modern örgüt kuramları olarak adlandırılan sistem kuramı ve durumsallık kuramları hem klasik hem neoklasik (davranışsal) kuramın öne sürdüklerini yeni ve değişik bir çerçevede içinde incelemişlerdir (Koçel, 2015).

### **Sistem Kuramı**

Yönetim düşüncesinde, 1960 yıllarının ortalarında uygulanmaya başlayan sistem yaklaşımı yaygınlaşmış, 1970 yıllarında yönetim ve örgüt analizlerinde temel kuram şekline gelmiştir. Sistem kuramında, örgüt birbirine karşılıklı etkileşim içinde olan bazı alt sistemlerden oluşan ve çevresiyle girdi-çıkı ilişkisi olan açık bir sistem olarak düşünülür. Bu kuram aynı zamanda örgütü bir bütün olarak ele alır. Yönetim alt sistemler arasındaki ilişkilerini düzenleyen örgütün çevresine uyumunu sağlayan alt sistemlerden birini oluşturur. Sistem kuramını diğer kuramlardan ayıran en büyük farklılıklardan biri, açık sistem olarak örgütü tasarlamasıdır (Baransel, 1979). Örgütte açık sistem yaklaşımına güç kazandıran düşünce, bireylerin ihtiyaçları bulunduğunu kabul ettikten

sonra yaşamlarını sürdürebilmeleri için geniş bir çevreye muhtaç oldukları fikridir. Bu konuda önemli çalışmalar yapan Avusturya'lı biyolog Ludwig von Bertalanffy'e göre canlı bir organizma nitelik olarak açık sistemdir. Açık sistemler, örgütlerin canlılar gibi, çevrelerine açık olduklarını ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için çevreyle uygun bir ilişki kurmaları gerektiği ilkesine dayanır (Morgan, 1998).

Kapalı sistemler başkalarına ihtiyaç duymayan, çevreleriyle ilişkisi olmayan sistemlerdir. Kapalı sistemlerde madde giriş çıkışı gerçekleşmez. Açık sistemlerde madde giriş çıkışı vardır. Bu nedenle yaşayan organizmalar açık sistemdir (Emery, 1969). Bütün sistemlerde sistemin işleyişini ve yapısını etkileyen etmenler vardır. Bir sistemde dengenin kaybolması, faaliyetlerin bozulması ve sonunda sistemin durması şeklinde eğilim oluşabilir. Entropi (güç kaybı) bu eğilimi belirtir. Kapalı sistemler, entropinin etkisinde kalırlar. Açık sistemlerin en önemli özelliklerinden biri dengeli durumlarını (homeostazi) korumalarıdır. Bunun sebebi ise açık sistemlerin çevrelerinden madde, bilgi ve enerji almalarıdır (Eren, 2001).

### **Katz ve Kahn Örgüt Modeli**

Yönetim bilimine önemli bir katkı da örgütlerin çevreyle ilişkisi bağlamında düşünülmesi gerektiğini savunan Daniel Katz ve Robert L. Kahn' dan gelmiştir. Katz ve Kahn örgütleri anlamının işlevsel araçlarından birisinin, onu açık sistemler olarak çözümlenmek olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre açık sistemin dokuz temel özelliğinden bahsetmişlerdir. (1) Açık sistemler çevrelerinden enerji alır, (2) Bu enerji dah sonra çeşitli amaçlar için uygun bir forma sokulur, (3) Bunun sonucunda çıktı elde edilir, (4) Enerji alışverişi döngüseldir, (5) Sistem varlığını sürdürebilmek için tüketebileceğinden çok daha fazla enerji alır ve bu enerjiyi depolar. Bu duruma negatif entropi denir, (6) Açık sistem enformasyon girişi yoluyla beslenir, (7) Açık sistemlerde enerjiye bağlı değişimler ile tutarlı bir durum, dinamik bir denge (homeostatis) vardır, (8) Açık sistemler çevresinden farklılaşma eğilimi taşırlar, (9) Bir sistem başlangıçtaki koşullardan farklılaşarak aynı sonuca ulaşır. Bu duruma denk-sonlanım (equifinality) denir (Özdemir, 2018).

### **Durumsallık Kuramı**

Durumsallık kuramı, bir örgütün içinde bulunduğu durumla ve belli bir durumdaki şartları açıklamakla ilgilidir ve öngörücü bir özellik taşımamaktadır. Buna göre farklı durumlar ve şartlar yönetimde başarılı olmak amacıyla farklı kavram ve tekniklerin kullanılmasını ve davranışları gerektirir. Her yer ve koşulda geçerli tek ve en iyi örgüt yapısı yoktur. “En iyi” durumdan duruma değişecektir. Durumsallık kuramı örgütü bir sistem olarak değerlendirir. Örgütü etkileyen iç ve dış faktörler arasındaki ilişkiyi araştırarak örgütleri açık sistem olarak ele alır (Koçel, 2015).

### **Woodward Araştırması**

Joan Woodward 1950’lerde İngiltere’de South Essex’de yaptığı araştırma örgüt yapısı ile işleyişi ile teknoloji arasındaki ilişkileri inceleyen önemli bir durumsallık yaklaşımı araştırmadır. Araştırmacı ve ekibi inceledikleri örgütlerin geçmişi, amaçları, kullandıkları imalat süreç ve yöntemleri, örgütlerin işlemesi sürecinde ve yönetiminde kullanılan yöntemler, gerçekleştirilen faaliyetler, başarılarını değerlendirmeye yarayacak ölçütler gibi konularda bilgi toplamışlardır. Üretim sistemlerini birim üretimi, süreç üretimi ve kitle üretimi olmak üzere üç ayrı teknolojik düzeyde özetlemişlerdir. Buna göre örgütler kullandıkları birim, süreç ve kitle üretimi teknolojilerine göre sınıflanınca bu türlere uygun değişik örgüt yapıları ortaya çıkmıştır (Dessler, 1979).

### **Tavistock Enstitüsü Araştırmaları**

Durumsallık kuramının önemli bir çalışması, İngiltere’de 1950’lerde Tavistock Enstitüsü adına E. L. Trist ve K. W. Bamforth tarafından yapılan teknoloji ile ilgili çalışmasıdır. Trist ve Bamforth, II. Dünya savaşından sonra kömür madenlerinden kömür çıkarmak için gerçekleştirilen teknolojik değişimlerin örgüt yapısı ve işleyişi üzerindeki etkisini araştırmışlardır (Koçel, 2015). Kömür madenlerinde üretimi artırmak ve kömür kazılarını rasyonelleştirmek için birçok teknolojik değişiklikler (makineleşmenin artması, yeni kazma ve yükleme yöntemleri gelmesi vb.) yapılmıştır. Bu yeni sistem küçük grupları parçalamış, işe ve çalıştıkları yöneticiye karşı bağılıklarını azaltmıştır. İşçiler arasında devamsızlıklar artmış, yeni sistemin bağlı olduğu ilkelerin eleştirilmesi hatta

çiğnenmesine kadar çeşitli tepkiler oluşturmuştur. Bu tepkilerin azaltılması için örgütte çeşitli değişiklikler yapılmış ve yeni teknolojiye uygun farklı bir sosyal sistem, yeni bir sosyo-teknik sistem meydana getirilmiştir. Bu yeni sosyo-teknik sistem ne teknolojik beklentileri tam olarak oluşturmuş ne de sosyal sistemin beklentisini tam olarak gerçekleştirmiştir. Hem sosyal hem de teknolojik sistemin daha etkin olmasını sağlayan bir orta yol sağlamıştır (Miles, 1980). Buna göre bu yeni sistem psikolojik ve sosyolojik yönden ödüllendirici, ekonomik yönden de diğerinden daha etkili olmuştur (Mullins, 1993).

### **Nüfus Ekolojisi ve Örgütsel Ekoloji Kuramı**

Örgütlerle ilgili nüfus ekolojisi görüşü, Darwin'in evrim kuramına dayanır. Buna göre doğa daima güçlüden yanadır. Doğa zayıfları eleyerek güçlüleri korumaktadır. Buna doğal seleksiyon denmiştir. Buna benzer olarak örgütler de doğadaki organizmalar gibi ayakta kalabilmesi için, gerekli kaynakları yeterince sağlayabilmesi yetisine bağlıdır. Bu çabayı gösterirken örgütler rekabetle karşı karşıyadır ve genellikle kaynaklar kısıtlı olduğu için en sağlam olanlar ayakta kalabilir (Morgan, 1998).

Nüfus ekolojisi kuramı örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirirken kaynakların bulunduğu çevreye bağımlı olduklarını belirtir. Çevre uyum sağlayan, değişimleri gerçekleştirmeyi başaran sayı ve özellikteki organizasyonları seçmekte diğerlerini ayıklamaktadır (Jaffee, 2001). Nüfus ekolojisi, örgütlerin çevrelerine uyumdan önce, örgüt popülasyonlarında rekabet ve seçime odaklanmanın önemini vurgulamaktadır. Başka bir deyişle örgütler önce değişim geçirerek farklılaşır ve daha sonra çevrelerine uyum sağlayarak varlıklarını sürdürürler. (Hannan ve Freeman, 1989).

### **Organizma Metaforunun Güçlü ve Zayıf Yönleri**

Organizma metaforu örgütleri canlı bir varlık olan organizmaya benzeterek anlamaya çalışmıştır. Organizma metaforunun da her kuramın olduğu gibi güçlü ve zayıf yönleri mevcuttur. Organizma metaforunun güçlü ve zayıf yönleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Organizma Metaforunun Güçlü ve Zayıf Yönleri

Organizma Metaforunun Güçlü Yönleri
1. Örgütler ve çevresi ile olan ilişkiye büyük önem verir. Örgütün varlığını sürdürmesi bu ilişkiye, örgütün çevre ile sağladığı uyuma bağlıdır.
2. Organizma metaforunda insan ve örgüt ihtiyaçları çok önemlidir. Örgütün devamlılığının sağlanabilmesi için ihtiyaçlarının karşılanması gerekir.
3. Organizma metaforu farklı örgüt türlerini saptarken örgütlenmede farklı seçeneklere sahiptir. Yöneticilerin ve örgüt tasarımıyla ilgili kişilerin daima seçme hakkı vardır ve örgütün etkinliği tercihin niteliğine bağlıdır.
4. Örgüt biçimlerinin yenilenme süreci vardır. Yenilenme ihtiyacı duyan örgütlerde daha esnek ve dinamik bir yapı olduğundan bu daha kolay gerçekleşir. Değişime açık olan örgütler varlıklarını sürdürebilir ve gelişir.
5. Organizma metaforu, örgütsel gelişme teorisine ve pratiğine özellikle durumsallık yaklaşımıyla fayda sağlamanın yanı sıra ekoloji ve örgütler arası ilişkileri merkeze alarak önemli katkı sağlar.
Organizma Metaforunun Zayıf Yönleri
1. Organizma metaforu işlevsel birlik varsayımına göre çalışır. Organizmalarda işlevsel bir karşılıklı bağımlılık vardır. Buna göre sistemin her ögesi diğer öğeler için çalışır. Sistemde öğeler bir bütünü oluşturur. Ancak çoğu örgütte bu bütünlük yoktur. Bu durum da örgütte bölünmelere ve çatışmalara sebep olur.
2. Organizma metaforu örgütlerin ve çevrelerinin somut bir şekilde görülmesini sağlar. Örgütlerin etkili görünen bazı yönleri zayıf yönleri olabilmektedir. Ayrıca örgütlerin çevresi ile etkileşimlerinde sınırlarını iyi belirlemeleri gerekir aksi takdirde bu durumun olumsuz sonuçlara yol açabileceği bilinmelidir.

Kaynak. Morgan, 1998.

Görüldüğü gibi canlılar dünyasındaki bütünlüğün örgütler için sağlanması daha zordur. Bunun için örgüt çalışanlarının kendi menfaatlerinden çok örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmaları gerekir başka bir deyişle örgütün amaçları ile bireylerin amaçlarının birbiriyle tutarlı, destekler nitelikte olması gerekir. Örgütün çevreye de uyum sağlaması canlı bir organizmanınkinden daha zor ve uzun zamanda gerçekleşebilir. Örgütlerin bunun için gelişime ve değişime açık olmaları beklenir. Bunlar gerçekleşmediği zaman ise örgütler bölünme veya yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir.

**Organizma Metaforu ve Okul Örgütleri**

Organizma metaforunda örgütleri açıklamak için kullanılan bazı özellikler, eğitim örgütleri olan okulları da daha iyi açıklayabilmek için kullanılabilir. Nasıl ki organizmaların yaşamlarını devam ettirebilmek için beslenmeleri gerekiyorsa, birer eğitim örgütü olan okulların da belirlediği amaçlara ulaşabilmesi gerekli olan altyapı, kaynak (öğretimde kullanılacak araç-gereç, donanım, teçhizat vb.) eksikliklerini tamamlaması, yeni eğitim öğretim yöntemlerini kullanması, verimini artırması beklenir. Okullarda girdiler olan öğrenciler, öğretmenler, kullanılan kaynaklar, sürekli bir akış içerisinde. Çıktıların iyi olabilmesi için de bunların ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Okullar, açık toplumsal bir sistem olarak çevresinden ve bir alt okuldan girdiler alarak, işledikten sonra üst okullara ve çevreye vermektedir (Yalçınkaya, 2002). Okullar girdilerin ihtiyaçlarını karşılamalı, onları topluma faydalı olacak şekilde yetiştirmeli, bunu yaparken de tüm personeli ve öğretim ortamlarını en verimli şekilde hazırlayarak, eksiklikleri gidererek, okulun her türlü ihtiyacını karşılayabilmelidir. Açık sistem ilkelerine göre, okul ve çevrenin birbirinden etkilenmesi, aynı amaçlara yönelik çalışması, birlikte hareket etmesi, beklenmektedir. Okul çevresindeki değişimlere yönelik sürekli bilgi sağlayacak ve böylece çevre ile olan dengesini devam ettirecektir. Bu değişimlerden kendi amaçlarıyla örtüşenlere uyum sağlayacak ve amaçlarına aykırı olanları düzeltmeye çalışacaktır (Bursalıoğlu, 2014).

Organizmalar büyümek ve gelişmek için hem kendi içlerinde uyum içerisinde olmalı (alt sistemleri ile) hem de çevre ile etkili iletişim kurabilmelidir. Aynı şekilde okullarda da eğitim ve öğretimin düzenli ve sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi ve devamı için tüm insan ve madde kaynakları uyum içerisinde olmalıdır. Okullarda eğitim-öğretim işleri, öğrenci, personel ve idari işlerin belli bir program çerçevesinde gerçekleştirilmeli, gerekli görev dağılımları yapılmalıdır. Bu dağılımlar yapılırken adaletli ve demokratik bir yaklaşım sergilenmelidir. Bursalıoğlu'na (2014) göre, neoklasik yaklaşımla birlikte okullarda insan ilişkilerinde demokratik yönetim anlayışı benimsenmiştir. Bu durum, personel yönetimi, okulların ve öğretmenlerin değerlendirilmesi, eğitim programlarının uygulanışı gibi eğitimin birçok alanında katkı sağlamıştır. Neoklasik yaklaşımla birlikte eğitimde

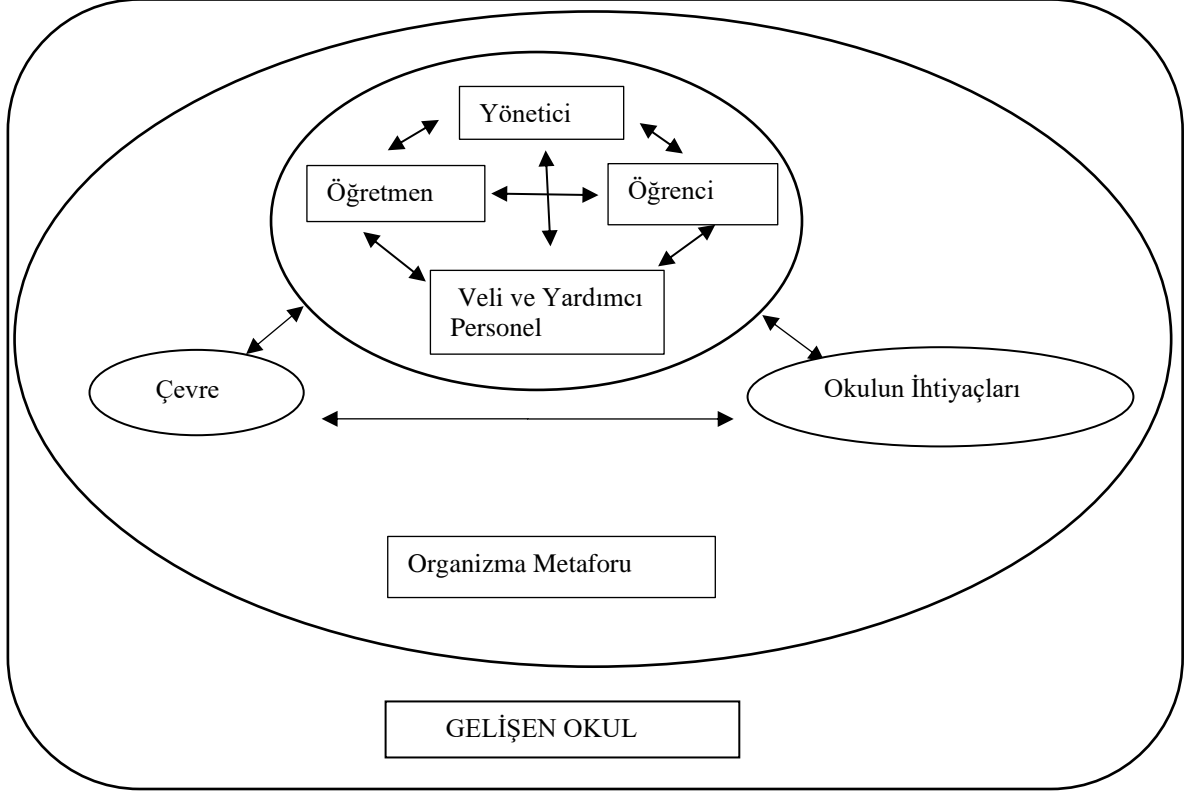


denetimin teknik yanı kadar psikolojik ve sosyal yanı da değer kazanmış; denetim sürecinde demokratik insan ilişkilerine daha fazla önem verilmiştir (Katıtaş, 2019). İnsan ilişkilerini temele alan yönetim yaklaşımlarının etkisiyle, klasik denetim anlayışı yerini öz denetime, güvene ve demokratik değerlere dayanan çağdaş denetim yaklaşımlarına bırakmaya başlamıştır (Karakuş, 2010). Eğitimde denetim artık kontrol etmekten ziyade geliştirme odaklı bir işlev olarak görülmektedir (Aydın, 2016).

Okulların eğitim öğretim iş ve işlemlerini gerçekleştirirken, etrafında olan yenilikleri ve gelişmeleri takip etmesi, okul imkânlarını artırmak için gereken kaynakları sağlayabilmesi için çevresiyle (belediyeler, diğer kamu veya özel kuruluşlar, yerel yönetimler vb.) etkileşim ve iş birliği hâlinde olmaları amaçlarını gerçekleştirmelerine ve varlıklarını sağlıklı bir şekilde sürdürmelerine katkı sağlayabilir. Morgan'ın (1998) açıkladığı Örgütsel Ekoloji Kuramı'na göre okulların, çevreleriyle ve diğer okullarla rekabet içinde olmaları değil; iş birliği içerisinde olmaları daha önemli görülmektedir. Ayrıca okullarda durumsallık yaklaşımına uygun olarak okul yöneticilerinin teknolojiyi takip etmesi, çağa ayak uydurması hem kendisini hem de okulu geliştirmesi, içinde bulunduğu koşullara uyum sağlaması beklenmektedir.

Okul örgütlerinin bir organizma gibi canlılığını koruması ve sürekliliğini sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmesi için bir model önerisi geliştirilmiştir. Model önerisi geliştirilirken ilgili alanyazın taranmış ve araştırmacının okullardaki öğretmenlik ve yöneticilik deneyimlerinden yola çıkılarak organizma metaforu bağlamında gelişen okul modeli geliştirilmiştir. Şekil 1'e göre organizma metaforu bağlamında gelişen okul modeli; okul paydaşları (yönetici, öğretmen, öğrenci, veli), okulun ihtiyaçları, çevre, organizma metaforu ve gelişen okul olmak üzere beş boyuttan oluşmuştur. Modelin işleyişi Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Organizma Metaforu Bağlamında Gelişen Okul Modeli



Şekil 1’de yer alan organizma metaforu bağlamında gelişen okul modeline göre; gelişen okul, tıpkı bir yaşayan organizma gibidir. Buna göre okul ilk başta kendi paydaşları içerisinde uyum ve etkileşim içerisinde çalışır. Buna göre yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli ortak amaçlar etrafında çalışarak sürekli bir etkileşim içerisinde olur. Ortak amaçlar eğitim öğretim hedeflerinin gerçekleştirilmesi, öğrencilere gerekli bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması şeklinde sıralanabilir. Modelde yer alan okulun paydaşları şu şekilde tanımlanabilir:

**Yönetici.** Okulun yönetiminden sorumlu başta okul müdürü ve müdür yardımcılarını kapsar. Buna göre müdür ve müdür yardımcılarını yaşayan bir organizma olarak okullarda önce kendi içlerinde uyum içerisinde çalışmalı, sonra öğretmenlerle, öğrencilerle,

velilerle ve yardımcı personelle iyi ilişkiler içerisinde olmalıdır. Yöneticiler eğitim öğretimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde, öğretim ortamının zenginleştirilmesinde öğretmenlere destek sağlamalıdır.

**Öğretmen.** Okulda eğitim öğretimin verilmesinde birinci derece sorumlu kişilerdir. Yaşayan bir organizma olarak okullarda tüm öğretmenler birbirleriyle, zümreleriyle bilgi alışverişi içerisinde olmalı, öğrenci, veli ve tüm personelle iyi ilişkiler geliştirmeye özen göstermelidir.

**Öğrenci:** Okulda eğitim ve öğretimin verildiği kişilerdir. Öğrenciler akranlarıyla sağlıklı ilişkiler kurmalı, okulun tüm paydaşlarıyla da sevgi ve saygıya dayalı bir iletişim dili geliştirebilmelidir.

**Veli ve Yardımcı Personel:** Veliler hem kendi içlerinde uyum içerisinde olmalı, hem de okulun öğretmenler başta olmak üzere tüm paydaşlarına destekleyici bir tutum sergilemelidir. Okulun yardımcı personeli de okulun sağlıklı bir şekilde devamı için gerek hijyen açısından gerekse aldıkları görevlere göre işlerin yürütülmesinde görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışarak okula katkı sağlamalıdır. Görüldüğü üzere okulun tüm paydaşları zincirin bir halkası gibidir ve sürekli etkileşim hâlinindedir. Her paydaş sorumluluklarını yerine getirerek okulun sürekliliğinin sağlanmasına, tıpkı bir canlı organizma gibi yaşamını sürdürmesine yardım eder.

**Okulun İhtiyaçları.** Okulda eğitim öğretimin sağlanması için gereken tüm yapı araç, gereç, donanım ve teçhizatı kapsamaktadır. Bu kapsamda ikinci olarak gelişen okul bir organizma gibi beslenmeli yani ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Buna göre okul yapı ve teçhizat olarak da tam olmalı, okulun fiziki çevresi (sınıflar, okul bahçesi, okulun diğer bölümleri vb.) öğrenci ve öğretmen sayısına göre yeterli olmalıdır. Eğitim materyalleri, ders araç gereçleri karşılanabilmelidir. Bunlar için okul kendi imkânları doğrultusunda ve Millî Eğitim Müdürlükleri bünyesinde gerekli kaynağı sağlayabilmelidir.

**Çevre.** Her sistemin bir çevresi vardır. Sistem, çevresi ile uyum içerisinde ise varlığını devam ettirebilir. Çevre, sistemin ihtiyacı olan gerekli girdileri temin ettiği süreç elverişlidir. Toplum okulun genel çevresini oluşturur. Toplumun kültürel, ekonomik, siyasi yapısı, düzeni, yönetsel birimleri, kaynakları, yasal düzenlemeleri, değişimi, bilimsel ve teknolojik gelişmişliği gibi çoğu faktör doğrudan ya da dolaylı olarak okulu

etkilerler. Okulun özel çevresi ise mezunlarını gönderdiği, girdilerini aldığı, etkilediği ve etkilendiği diğer örgütlerdir. Bunlar üst eğitim kurumları, diğer okullar, toplum, aileler, örgütler ve benzerleridir. Okul, girdisi ve çıktısı ile çevresine bağlı olduğundan, bunlar olmadan varlığını sürdüremez (Başaran, 2000). Geliştirilen bu modelde çevre olarak özellikle okulun özel çevresi kastedilmektedir. Bu kapsamda üçüncü olarak okullar sadece kendi içinde değil, birer açık sistem olarak çevresiyle de etkileşim içerisinde olmalıdır. Okullar, çevre kuruluşlar (belediyeler, üniversiteler, fabrikalar, sivil toplum kuruluşları vb.) ile etkileşim içerisinde olup onlardan hem akademik açıdan hem de kaynakların temininde yararlanabilir. Örneğin okullarda tüm personele yönelik hizmetiçi eğitimler düzenlenmesi, öğrencilere sosyal, sportif kurslar açılması, spor alanları, kütüphane, atölyeler vb. yaptırılması, okul bahçesinin ve oyun alanlarının güzelleştirilmesi bunlar arasında sayılabilir.

Organizma metaforu bağlamında gelişen okul modeline göre okulun tüm paydaşları önce kendi içerisinde uyum içerisinde çalışır ve sürekli etkileşim içerisinde. Okulun ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için gerekli tedbirler alınır, kaynaklar sağlanır. Okul açık sistem özelliği gösterir ve çevresiyle de etkileşim hâlinindedir. Çevresiyle iletişim hâlinde olması onun gelişmesini sağlayacak kaynakları temin etmesinde de kolaylık sağlar. Bu şekilde işleyen bir okul tıpkı bir organizma gibi beslenerek, ihtiyaçlarını karşılar ve sürekli gelişen, değişimlere uyum sağlayan okul özelliği gösterebilir.

## **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

Örgütleri anlamada dayandıkları metaforlar önemlidir. Örgüt kuramcıları, örgütleri yeni metaforlara göre incelemenin onları yeni yollarla anlamayı mümkün kıldığını belirtmiştir. Makine metaforunun eksik kalan yönlerini organizma metaforu tamamlamaya çalışmıştır. Organizma metaforunun içerisinde neoklasik yönetim kuramları, sistem kuramı, durumsallık kuramı, nüfus ekolojisi kuramı yer almaktadır. Neoklasik kuramlar insan ve insan ihtiyaçlarına önem vermiş ve bu ihtiyaçlar karşılandığında örgütlerin daha etkili işleyebileceğini belirtmiştir. Sistem kuramına göre örgütler tıpkı canlı organizmalar gibi çevrelerinden girdi alıp çıktı verir, birbirleriyle ilişki içerisinde olan alt sistemlerden oluşur. Durumsallık kuramında, örgütler farklı çevrelere uyum sağlayan açık sistemlerdir.

Nüfus ekolojisi kuramına göre ise örgütler önce değişim geçirerek farklılaşır sonra da çevresine uyum sağlarlar.

Organizma metaforunda örgütler canlı organizmalara benzetilerek daha iyi anlaşılmasına çalışılsa da örgütler insanlardan oluşur ve insanlar en gelişmiş canlılardır. Ayrıca örgütler insanlar için vardır. Örgütleri oluşturan, değiştiren, geliştiren en büyük etken yine insandır. Bu nedenle insan faktörü hiçbir zaman ihmal edilmemeli ve insan ve çevre bir bütün olarak ele alınmalıdır. Organizmaların canlılıklarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri için beslenmesi, kendi bünyesinde uyum içinde olması ve çevresiyle de etkileşim içinde olması gerekir. Bu düşünceden hareketle araştırmacı tarafından organizma metaforu bağlamında gelişen okul modeli geliştirilmiştir. Model içten dışa doğru sıralandığında; okulun paydaşları (yönetici, öğretmen, öğrenci, veli), okulun ihtiyaçları, çevre, organizma metaforu ve gelişen okul olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Modele göre okul önce kendi paydaşları içerisinde uyum içinde olmalı, kaynaklarla beslenmeli, her türlü ihtiyaçlarını karşılamalı ve çevreye de asla kapalı olmamalıdır. Ancak bu şekilde sağlıklı bir şekilde devamını sağlar ve değişen ve gelişen dünyada sürekli bir gelişme gösterebilir.

Organizma metaforu bağlamında okullar değerlendirildiğinde yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler hem okulun paydaşlarına huzurlu bir ortam sağlamaktan hem de değişen çevresel koşullarına göre okullarını yenilemekten sorumludur. Okullarını yenilemek isteyen yöneticiler öncelikle okul ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bu kapsamda kaynakları MEB aracılığıyla elde etmeye çalışabilir. Okullar organizma metaforu ve örgütsel ekoloji kuramına göre çevresindeki diğer kuruluşlarla ve diğer okullarla iş birliği içerisinde olmalıdır. Bu sayede çağın gerektirdiği değişim ve gelişime ayak uydurabilecekleri söylenebilir.

**KAYNAKLAR**

- Argyris, C. (1978). *Orgazational learning: A theory of action perspective*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Ata, B. ve Urman, B. (2008). Sistematik derlemelerin kritik analizi. *Türk Jinekoloji ve Obstetrik Derneği Dergisi*, 5(4), 233-240.
- Aydın, İ. (2016). *Öğretimde denetim: Durum saptama değerlendirme ve geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (1993). Eğitim örgütlerine yeni bakış açıları: Kuram araştırma ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 25(1), 27-45.
- Balcı, A. (2003). Eğitim örgütlerine yeni bakış açıları: Kuram- araştırma ilişkisi II. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(33), 26-61.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi, klasik ve neoklasik yönetim ve örgüt teorileri*, Cilt-1, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.
- Başaran, İ. E. (2002). *Eğitim yönetimi (nitelikli okul)*, Ankara. Feryal Matbaası.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of innovation*. London: Tavistock.
- Bursalıoğlu, Z. (2014). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. 12. Baskı. Ankara. Pegem Akademi.
- Davis, K. (1987). *Human behavior at work, organizational behavior*, 6th Ed., McGraw Hill, 9.
- Dessler, G. (1979). *Management fundamentals: A framework*. 2nd Ed., Reston Pub, 341.
- Emery, F. E. (1969). *System thinking*. Australia, Penguin Books Ltd.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Ertem, M. (2017). Yönetim ve organizasyon alanında metaforlar. *International Journal of Academi Value Studies*, 3 (9), 209-220, (ISSN:2149-8598).
- Hampton, D.R. (1977). *Contemporaray management*. McGraw Hill, 381.
- Hannan M.T., & Freeman J. (1989). *Organizations and social structure in organizational ecology*, Cambridge:Harvard Univeristy Press.
- Jaffee, D. (2001). *Organization theory: Tension and change*, New York: McGraw Hill Companies.
- Kantos, Ertan, Z. (2011). Örgüt metaforlarında liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi. Uluslararası E-Dergi.1(1)*, 135-158.
- Karakuş, M. (2010). Çağdaş denetim yaklaşımları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 181-200.

- Katıtaş, S. (2019). Organizma metaforunun eğitim örgütlerine yansımaları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (5),329-342.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt kuramında paradigmlar ve metaforlar. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 345-360.
- Miles, R. H. (1980). *Macro organizational behavior*. Goodyear Publishing Co., 54.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*,25 (4), 605-622.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*, Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*. (Çev: G. Bulut). İstanbul: MESS Yayınları.
- Mullins, L. J. (1993). *Management and organizational behaviour*. London. Pitman Publishing.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi, alanın temelleri ve çağdaş yönelimler*. 2. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Palmer, I., & Dunford, R. (1996). Conflicting issues of metaphors: Reconceptualizing their use in the field of organizational change. *Academy of Management Review*, 21(3), 691-717.
- Spencer, H. (1876). *Principles of Sociology*, vol. 1 and 2. New York: Appletonand Company.
- Yalçınkaya, M. (2002). Açık sistem teorisi ve okula uygulanması. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 103-116.
- Yılmaz, K. (2021). Sosyal bilimlerde ve eğitim bilimlerinde sistematik derleme, meta değerlendirme ve bibliyometrik analizler. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 1457-149.

## SUMMARY

### Introduction

*With the studies in the field of organization theory, which is a discipline of social sciences, organizations are tried to be defined and explained from different perspectives. As a result, different paradigms can continue their existence at the same time. Organization researchers can facilitate the management of complex organizations by looking at organizations from different perspectives. Metaphors can be used to develop multiple perspectives that will provide a better understanding of complex organizational life. Organizations are structures that consist of the pattern of relations between their members (Bursalioğlu, 2014). Schools are educational institutions that have relations among their members. Metaphor, on the other hand, provides benefits for understanding the organization, transferring organizational characteristics from the known to the unknown, and allows to see abstraction and complexity from a new perspective. In other words, metaphor is the*

figurative projection of social reality. There is a simile in metaphor (Balci, 1993). Morgan (1998) in order to better understand organization and management theories; He mentioned eight metaphors for organizations: machine, organism, brain, culture, politics, flow and transformation, soul prison and domination. While the metaphor of machine and organism was more common in organization metaphors at first, metaphors such as culture, mind-brains, political systems, psychic prisons, soap bubbles, strategic locusts, spider webs took place (Balci, 2003). Metaphors are also used in understanding the perceptions of individuals against change, resisting change and describing the emotions experienced in change. Metaphors can also be applied as guide images of the future, organizational identification tools, ways of organizational effectiveness, and methods of simplifying organizational life (Palmer & Dunford, 1996).

Today, school organizations need to meet their basic needs and all kinds of development needs in order to adapt to change. They are expected to work in harmony among themselves. They must be in constant interaction with their environment. Because schools take their inputs from their environment, process them and give their outputs to the environment. With these interactions, schools survive just like organisms. Therefore, it is important to evaluate school organizations in the context of the organism metaphor. The aim of this study is to evaluate school organizations, which are likened to organisms in terms of structure and function, in the context of the organism metaphor so that they can adapt to the rapidly changing world and develop continuously. In order to achieve this aim, first of all, the literature was scanned. Accordingly, the organism metaphor is explained, and neoclassical management theories, system theories, contingency theory, organizational ecology and population ecology theories are included in the organism metaphor. In addition, the strengths and weaknesses of the organism metaphor were mentioned, and school organizations were examined in the context of the organism metaphor. The school model developed in the context of the organism metaphor was developed by the researcher by making use of the literature review and the researcher's experience of teaching and management in schools. The model in question; It consists of five dimensions: school stakeholders (administrator, teacher, student, parent), school needs, environment, organism metaphor and developing school. It is thought that the model may be useful in achieving the purpose of the research.

#### **Method**

This study is in the traditional compilation type. This type of study is the examination of many studies related to a particular subject and presenting their findings, results and evaluations in a plain text by synthesizing them (Ata & Urman, 2008). Traditional compilation type studies provide a holistic perspective by examining the knowledge in the literature on the subject examined. In this respect, it is considered as an important source, and sources related to the themes and concepts determined related to the subject examined are synthesized (Yılmaz, 2021). In this study, the organism metaphor is explained by examining the studies in the national and international literature, in this context, neoclassical management theories, system theories, contingency theory, organizational ecology and population ecology theories are explained and the strengths and weaknesses of the organism metaphor are mentioned, and school organizations are evaluated in the context of the organism metaphor. In addition, the school model developed in the context of the organism metaphor was developed by the researcher. It is thought that this model will contribute to the more effective use of the organism metaphor in schools and to the field of educational administration.

#### **Findings, Results and Discussion**

The information obtained through the literature review was gathered under the themes of organism metaphor, neoclassical management theories, strengths and weaknesses of organism metaphor, organism metaphor and school organizations. The organism metaphor theme includes information on the definition and explanation of this metaphor. Later on, Hawthorne studies, hierarchy of needs theory, two-factor theory, X-Y theory, organizational learning and maturity theory, systems theory,



*Katz and Kahn organizational model, contingency theory, Woodward research, Tavistock Institute studies, population ecology and organizational ecology were later on in the theme of neoclassical theories. Information about the theory is presented. The theme of strengths and weaknesses of the organism metaphor is summarized in Table 1. In the theme of organism metaphor and school organizations, these two concepts are explained by associating them. The organism metaphor was evaluated within the scope of school organizations and a model proposal was presented.*

*The metaphors on which they are based are important in understanding organizations. Organization theorists stated that examining organizations according to new metaphors makes it possible to understand them in new ways. The organism metaphor tried to complete the missing aspects of the machine metaphor. The organism metaphor includes neoclassical management theories, systems theory, contingency theory, and population ecology theory. Neoclassical theories gave importance to human and human needs and stated that organizations can function more effectively when these needs are met. According to systems theory, organizations, like living organisms, take inputs from their environment and give outputs, and consist of sub-systems that are in relationship with each other. In contingency theory, organizations are open systems that adapt to different environments. According to the population ecology theory, organizations first differentiate through change and then adapt to their environment.*

*Although organizations are tried to be better understood by analogy with living organisms in the metaphor of organism, organizations are made up of people and people are the most developed creatures. Also, organizations exist for people. The biggest factor that creates, changes and develops organizations is again human. For this reason, the human factor should never be neglected and people and the environment should be considered as a whole. In order for organisms to maintain their vitality in a healthy way, they must be nourished, in harmony within themselves and in interaction with their environment. Based on this idea, the school model developed in the context of the organism metaphor was developed by the researcher. When the model is ordered from the inside out; It consists of five dimensions: stakeholders of the school (administrator, teacher, student, parent), the needs of the school, the environment, the metaphor of the organism, and the developing school. According to the model, the school should first be in harmony with its stakeholders, be fed with resources, meet all kinds of needs and never be closed to the environment. Only in this way can it continue in a healthy way and can show a continuous improvement in the changing and developing world.*

#### **Suggestions**

*When schools are evaluated in the context of the organism metaphor, administrators have important duties. Administrators are responsible for both providing a peaceful environment for the school's stakeholders and renovating their schools according to the changing environmental conditions. Administrators who want to renew their schools should first meet the school needs. In this context, it may try to obtain resources through the Ministry of National Education. According to the organism metaphor and organizational ecology theory, schools should cooperate with other institutions and other schools around them. In this way, it can be said that they can keep up with the change and development required by the age.*

## **ORCID**

Demet İRBAN  ORCID 0000- 0002-1239-2588

### **Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı**

Bu çalışmanın planlanması, yürütülmesi ve yazılı hale getirilmesinde sadece tek bir araştırmacı yer almıştır.

### **Destek ve Teşekkür Beyanı**

Çalışmamın şekillenmesinde yön veren Prof. Dr. Ali Balcı'ya teşekkür ederim. Bu araştırmada herhangi bir kurum, kuruluş ya da kişiden destek alınmamıştır.

### **Çatışma Beyanı**

Araştırmacının, araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

### **Etik Kurul Beyanı**

Bu araştırma derleme türünde olduğu için etik kurul izni gerektirmemektedir.