

# BEYİN METAFORU VE EĞİTİME YANSIMALARI

Arş. Gör. Yağmur KOÇ BAŞARAN<sup>1</sup>

## Öz

Durumların, olayların veya olguların benzetme yoluyla mecazi biçimde ifade edilmesi olarak tanımlanan metafor, örgütleri anlama ve açıklama açısından oldukça etkili bir araçtır. Beyin; farklı bilgileri aynı anda işleyen, depolayan ve bütünleştiren veya değiştiren bir sistemdir. Beynin temel amaçlarından biri çevreye uyum sağlamaktır. Bu nedenle de beyin, çevresinde ortaya çıkan değişimlere, uyarılara tepki vermekte ve yeni davranışlar oluşturmaktadır. Beyin metaforuna göre ise beyin ile örgütler arasında benzerlikler bulunmaktadır. Bu çalışmada önemli metaforlardan biri olan beyin metaforu ve beyin metaforunun eğitime yansımaları incelenmiştir. Ayrıca çalışmada; örgütler, “enformasyon işleyen beyinler olarak örgütler”, “karışık öğrenme sistemleri (sibernetik sistemler) olarak örgütler” ve “holografik beyinler olarak örgütler” olmak üzere üç kategoride ele alınmış; beyin metaforunun, eğitim örgütlerindeki durumu tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Metafor, Beyin Metaforu, Eğitim Örgütleri

## *Brain Metaphor and its Reflections on Education*

### *Abstract*

The metaphor, defined as metaphorically expressing situations, events or phenomena by analogy, is a very effective tool for understanding and explaining organizations. The brain is a system that processes, stores, integrates or modifies different kinds of information at the same time. One of the main aims of the brain is to adapt to the environment. Therefore, the brain reacts to the changes and stimulus that occur around it and creates new behaviors. According to the brain metaphor, there are similarities between brain and organizations. In this study, brain metaphor which is one of important metaphors and reflections of brain metaphor in education were examined. Also in this study; organizations were approached into three categories as “organizations as information processing brains”, “organizations as complex learning systems (cybernetic systems)” and “organizations as holographic brains” and the status of the brain metaphor in educational organizations was discussed.

**Keywords:** Metaphor, Brain Metaphor, Educational Organizations

1 Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü. kochyagmur@gmail.com

## Giriş

Örgütlerin ruhlarına açılan bir pencere (Burkue, 1992) olarak ifade edilen “metafor”; örgütleri anlama, kavrama ve açıklamada kullanılan etkili araçlardan biridir (Alpaslan-Danışman, 2015). Nitekim metafor, benzetme yapılarak sosyal gerçeğin mecazi biçimde anlatılmasıdır (Balci, 2010). Türk Dil Kurumu (2017) ise metaforu, “bir ilgi veya benzetme sonucu gerçek anlamından başka anlamda kullanılan söz, mecaz” olarak tanımlamaktadır. Bu kavrama ait ilk çalışmalar Aristoteles’in milattan önceki “Poetika/Politika” eserinde görülmektedir. Eserde metafor, “bir sözcüğe kendi özel anlamının dışında bir anlam verilmesi; cinsin anlamının türe, türün anlamının cins ve bir türün anlamının başka bir türe verilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Aristoteles, 1987, 59). Dahası Platon’un “Devlet” eserinde; Sokrates’in insan ruhu için balmumu metaforunu kullandığı, Platon’un ise ünlü mağara metaforu ile idealar kuramını tartıştığı görülmektedir (Aydın, 2006; Platon, 2013).

Lakoff ve Johnson’a (2003) göre metafor kavramının irdelenmesi edebiyat sınırları içerisinde yer almakla birlikte çoğu insan için metafor, şiire yönelik bir imaj ve söz sanatlarının gösterim aracıdır. Dahası metafor, fikirlerin ve eylemlerin değil dile özgü bir özellik diğer bir deyişle sözcüklerin bir özelliği olarak görülmektedir. Aksine metafor, yalnızca dilsel bir konu olmayıp günlük yaşamdaki düşünce ve eylemlerin temelinde yer alan bu nedenle de sözcüklerin değil kavramların bir niteliğidir. Başka bir ifadeyle bireylerin nasıl algıladığı, nasıl düşündüğü ve ne yaptığı ile ilgili olan kavramsal sistemlerin çoğu metaforik bir özelliğe sahiptir. Dilbilimsel olarak metaforik ifade kesinlikle mümkündür; çünkü bir insanın kavramsal sisteminde metaforlar bulunmaktadır. Dolayısıyla da metaforların doğası gereği kavramsal nitelikte olduğu ve soyut fikirlerden oluştuğu; metaforik dilin ise metaforik kavramların dışı vurumu ve soyut fikirlerin ortaya çıktığı dilsel ifadeler olduğu görülmektedir. Örneğin, “vakit nakittir” kavramsal bir metafordur. “Vaktini harcıyorsun, sana ayıracak zamanım yok, vakit geçirmek için neler yapıyorsun?” gibi ifadeler “vakit nakittir” kavramsal metaforundan ortaya çıkan dilsel metaforlardır. Bu nedenle de metaforik kavram ile metaforik dilin birbirinden farklı olduğu ileri sürülmektedir (Lakoff ve Johnson, 2003).

Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen bireylerden oluşan örgütlerin, varlıklarını sürdürebilmeleri için öncelikle çevreye uyum göstermesi gerektiği söylenebilir. Örgütlerin etkili bir değişme ve gelişme yaşayabilmesinin ise uyum sürecindeki başarısına bağlı olduğu açıktır. Metaforlar yolu ile örgütleri ve örgütlerin içinde buldukları ortamı derinlemesine incelemek mümkündür. Böylelikle örgütlerin içeriği, deneyimleri ve ürettiklerine ilişkin birçok konunun anlamlandırılması ve keşfedilmesi söz konusu olmaktadır (Alpaslan-Danışman, 2015). Nitekim Balci’ya (2008) göre metaforlar farklı bakış açıları sunmakta; bu farklı bakış açıları da örgütlerin daha iyi anlaşılmasına yardımcı etmektedir. Dahası metaforlar, örgütsel problemlerin belirlenmesi, araştırılması, örgütsel davranış ve olayların yorumlanmasında temel olmaktadır. Bu bağlamda birçok faaliyeti gerçekleştirerek varlığını sürdürebil-

len örgütleri anlamının ve çözümlemenin büyük ölçüde önemli olduğu; metaforların ise bu konuda yardımcı olabileceği ifade edilebilir.

Örgütlerin metaforlar kullanılarak analiz edildiği çalışmalardan biri Morgan'ın (1998) yaptığı çalışmadır. Bu çalışmada örgütleri okuyabilmek diğer bir ifadeyle örgütleri anlamak için; makine olarak örgütler, organizma olarak örgütler, kültür olarak örgütler, politika olarak örgütler, tahakküm araçları olarak örgütler, ruhların hapisanesi olarak örgütler, akış ve dönüşüm olarak örgütler ve beyin olarak örgütler olmak üzere çeşitli metaforlar kullanılmıştır. Bu çalışmada; önemli metaforlardan biri olan beyin metaforunun tüm yönleriyle anlaşılmasını sağlamak, söz konusu metaforun örgüte sağlayabileceği faydalara ilişkin farkındalık oluşturmak amacıyla ve literatürde özellikle beyin metaforunu bütüncül ve kapsamlı biçimde ele alan derleme bir çalışmaya rastlanılmamasından dolayı beyin metaforu incelenmiştir.

### ***Beyin Olarak Örgütler***

Bireylerin bilgiyi nasıl aldığı, işlediği, dönüştürdüğü, muhafaza ettiği ve son olarak da bildiklerini nasıl öğrendiği konusu oldukça merak edilen bir durumdur. Biyolojik olarak hem fiziki hareket kontrolü hem de bilginin işlenmesi, aktarılması ve saklanması ise birbirleriyle bağlantılı nöronlardan oluşan beynin temel işlevleri arasındadır. Beyin metaforuna göre beyin ve örgütlerin çalışma sistemi arasında benzerlikler bulunmaktadır (Leblebici, 2008). Genel anlamda örgütlere beyin olarak bakıldığında ise enformasyon işleme sistemleri, öğrenme kapasiteleri ve güçlükleri, holografik kapasite dağılımları ve bir dizi beyin gibi düşünme faaliyetleri akla gelmektedir (Morgan, 2011). Bu bağlamda yapılan çalışmada Morgan'ın (1998) sınıflandırmasında olduğu gibi beyin olarak örgütler; “enformasyon işleyen beyinler olarak örgütler”, “karmaşık öğrenme sistemleri (sibernetik sistemler) olarak örgütler” ve “holografik beyinler olarak örgütler” başlıklarında ele alınmıştır.

### ***Enformasyon İşleyen Beyinler Olarak Örgütler***

Beyin; aynı anda farklı bilgileri işleyen ve saklayan gerektiğinde bu bilgileri yeni bilgilerle bütünleştirip değerlendiren ve bir sonuca ulaşmayı sağlayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Bu işlevlerinin yanı sıra beyin, çevresinde meydana gelen değişimlere ve uyarılara anında tepki vererek yeni davranış örüntüleri ortaya çıkarmakta diğer bir ifadeyle çevresine uyum sağlamaktadır. Örgütlerin de çevreye uyum sağlayarak varlıklarını sürdürebilmesi için beyin gibi becerilere sahip olması beklenmektedir (Garud ve Kotha, 1994; Wilson, 2000). Bu doğrultuda “enformasyon işleyen beyinler” olarak ele alınan örgütler; bilgi, iletişim ve karar alma sistemlerinden oluşan bir yapıdır (Morgan, 1998). Enformasyon işleyen beyinler olarak ifade edilen örgütler; bilgi alma-verme, bilgi depolama, bilgiyi geri çağırma işlemlerini yaparak kararlar alan; danışma ve iletişim temelli sistemler olarak değerlendirilmektedir.

(Balci, 2006). Örgütlere yönelik olan bu bakış açısı, daha önceden Simon ve March'ın (1957) yer aldığı bir araştırma ekibi tarafından tespit edilen “karar alma yaklaşımı” doğrultusunda ortaya çıkmıştır (Morgan, 1998).

Simon (1957), bireylerin karar verirken her zaman rasyonel davranmadığını, hatta kararların rasyonel olmayan bireysel ve sosyal faktörlerden etkilendiğini ifade etmiştir. Bu nedenle de Simon (1957), örgütlerde karar verme sürecinin; rasyonel bir seçim sürecinden ziyade sınırlı bilginin işlendiği tatmin edici bir seçim süreci olarak ele alınması gerektiğini ileri sürmüştür (Akt., Sezgin, 2012). Simon ve arkadaşlarının (1957) örgütlere olan bu yaklaşımı, örgütlerin rasyonel kararlar alabilmesi için enformasyon işleme yollarının geliştirilmesi gerekliliğine dikkat çekmiştir. Enformasyon işleme yollarının geliştirilmesi için yapılan düzenlemeler ise örgütlere, tüm faaliyetleri yönetmekten sorumlu “merkezi bir beyin” işlevi kazandırmıştır (Akt., Morgan, 1998).

### ***Karmaşık Öğrenme Sistemleri (Sibernetik Sistemler) Olarak Örgütler***

“Sibernetik” kavramı ilk kez 1940 yılında matematikçi Norbert Wiener’in dümeni anlamına gelen “kubertenos” kavramını “makine ve organizmaların çevreden gelen olumsuz dönütlerden faydalanarak kendi kendilerini kontrol etme” olarak tanımlamasıyla gündeme gelmiştir (Leblebici, 2008). Ana konusu enformasyonun, iletişimin ve denetimin incelenmesi olan “sibernetik”, bilgi alış-verişi ile düzenleme yapma ve kontrol etme anlamına gelmektedir (Morgan, 1998). Sibernetik, insanın sinir sistemini karmaşık elektronik bilgisayarlarla karşılaştırarak insan beyninin doğasını açıklamaya çalışan bir bilimdir. Bu bilim örgüte uygulanarak örgütün doğasını açıklamak üzere kullanılmaktadır (Başaran, 1982).

Kendi kendini yönetme ve çalışma sistemi (Balci, 2010) olarak da ifade edilen sibernetiğin temelinde, sistemdeki giriş-çıkış hareketleri ve besleme süreci yer almaktadır. Canlı ve cansız sistemlerin iletişim ve kontrol süreçlerini analiz eden sibernetik, bu süreçleri ayrıntılı bir şekilde inceleyen otomatik kontrol sistemlerinin geliştirilmesini gerektirmektedir (Bursalıoğlu, 2012). Çevre ile sistem sürekli bir enformasyon alış-verişi olması ve buna bağlı olarak da değişimlerin izlenerek uygun tepkilerin verilmesi için geliştirilecek sistemlerde olması gereken özellikler; çevresinde olanları anlama, izleme ve inceleme yeterliğine sahip olma, enformasyon ile davranışı yönlendiren işleyiş normları arasında ilişki kurabilme, normlarda meydana gelen kritik sapmaları fark edebilme, çelişkili durumların meydana gelmesi halinde düzeltme faaliyetine yönelebilmek olarak sıralanmaktadır (Morgan, 1998).

Sibernetik sistem, örgütlerin enformasyon alt sistemlerinin yapısını betimlemek üzere kullanılmaktadır. Bu sürecin önemli bileşeni ise “istenen ve gözlenen durumlar arasındaki farkı azaltmak amacıyla eyleme yönlendiren nedensel döngü” olarak ifade edilen olumsuz besleme döngüsüdür (Balci, 2003). Sibernetiğe göre bir örgüt için fiziksel enerji girdisi ne değerde ise bilgi girdisi de o değerdedir. Bu nedenle de örgütlerin bilgi girdisi olmadan yaşaması olası değildir. Bilgi girdisinin önemli bir bö-

lümü de örgütsel kararların uygulanışından ve sonuçlarından elde edilen dönütlerdir. Bu dönütler ne kadar hızlı ve doğru olarak fark edilirse kararlar da o kadar doğru ve geçerli biçimde verilmektedir (Başaran, 1982).

Görüldüğü üzere beyin ve bilgisayar gibi sibernetik sistemler, sistemin genel işleyişine ilişkin oluşan hataları fark ederek düzeltme yapabilmekte diğer bir ifadeyle kendi kendilerini sorgulayabilmektedir. Bu bağlamda örgütlere beyin temelinde sibernetik açıdan yaklaşım “öğrenen örgüt” kavramını ortaya çıkarmaktadır (Keys, 1991). Bu çerçevede çalışmada sırasıyla “öğrenme”, “örgütsel öğrenme” ve “öğrenen örgüt” kavramlarına değinilmiştir.

**Öğrenme, örgütsel öğrenme ve türleri.** Öğrenme genel anlamda; “kavramsal düzenlemeler yapma süreci”, “belli bilgi, beceri ve anlayışlar edinme”, “yaşantı sonucu ya da yineleme yoluyla davranışta oluşan oldukça sürekli bir değişiklik” olarak tanımlanmaktadır. Daha ayrıntılı bir biçimde ele almak gerekirse öğrenme; algılama, depolama, geri çağırma, unutmaya gibi farklı süreç ve işleyişlerle yakından ilgili olan fizyolojik ve ruhsal bir mekanizmadır (Bakırcıoğlu, 2012). Örgütsel öğrenme ise örgütlerin kendi faaliyetleri ile ilgili bilgileri toplayıp, düzenleyip; bu bilgileri çalışanların verimini artırmak için kullanmaları olarak tanımlanabilir (Dikmen, 1999). Huber (1991) örgütsel öğrenmenin; bilginin edinilmesi, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza olmak üzere dört süreci kapsadığını belirtmektedir. Örgütsel öğrenme tek döngülü ve çift döngülü öğrenme olmak üzere iki türde ele alınmaktadır (Argyris ve Schön, 1996).

*Tek döngülü öğrenme.* Araçsal öğrenme olarak ifade edilen tek döngülü öğrenme, örgütün stratejilerini sürdürmesi ve amaçlarına ulaşması için sistemde değişiklik yapmaksızın, hataların fark edilerek düzeltilmesine dayanan bir öğrenmedir (Argyris ve Schön, 1996; Dikmen, 1999). Bu öğrenme bir termostatın çalışma süreci ile benzerlik göstermektedir. Şöyle ki termostat, ortamın çok sıcak veya çok soğuk olduğunu tespit ederek sıcaklığın artırılmasını veya azaltılmasını sağlamakta; kısaca termostat, belirli işleyiş normları çerçevesinde hatayı belirleyerek düzeltme yapmaktadır. Bu durum sonucunda ise tek döngülü öğrenme gerçekleşmektedir (Hatch, 1997).

*Çift döngülü öğrenme.* Çift döngülü öğrenme; örgütün stratejilerini, amaçlarını ve temel normlarını değiştirerek hatalarını fark edip düzeltmesini temel alan bir öğrenmedir (Argyris ve Schön, 1996). Morgan’a (1998) göre çift döngülü öğrenme sırasıyla; “çevreyi algılama, inceleme ve izleme”, “enformasyonu işleyiş normlarıyla karşılaştırma”, “işleyiş normlarının doğruluğunu sorgulama” ve “uygun hareketi başlatma” süreçlerinden oluşmaktadır.

Yapılan açıklamalar ışığında tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenme karşılaştırılırsa, çift döngülü öğrenmede yer alan “sorgulama” sürecinin tek döngülü öğrenmede yer almadığı söylenebilir. Tek döngülü öğrenmede amacın, örgütü belirli bir rotada tutmak için hataları tespit edip düzeltme; çift döngülü öğrenmede ise amacın, hem tespit edilen hataları düzeltme hem de hataların tekrarlamaması için yapılması

gerekenleri sorgulayarak harekete geçme veya mevcut sistemi ortadan kaldırarak yeniden yapılanmayı sağlama olduğu ileri sürülebilir.

Örgütü oluşturan bireylerin tek bir organizma gibi hareket edebilmesi örgütsel öğrenmeye bağlıdır. Örgütsel öğrenmenin olabilmesi ise bireylerin aynı amaç etrafında yer almasına ve güçlü bir biçimde bu amaca ulaşmaya güdülenmelerine bağlıdır. Dolayısıyla örgütün; bilginin ortaya çıkması, elde edilmesi ve aktarılması konusunda bilinçlendirilmiş olması gerekmektedir (Bozkurt, 2003). Diğer taraftan örgütte bireysel öğrenmenin önünde duran engeller yok edilmedikçe örgütsel öğrenmenin de gerçekleşmesi mümkün değildir (Özden, 2013). Örgütlerde rastlanan öğrenme engellerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Senge, 1993):

- ❖ Pozisyonum neyse ben oyum. Bu durum örgütte her çalışan, kendi pozisyonuna odaklandığı zaman ortaya çıkmaktadır. Örgütte ortak yapılan işler sonucunda ortaya çıkan sorunlar kimsenin sorumluluk alanına girmediği için de sürekli dışarıdan birinin işleri bozduğu inancı hâkimdir.
- ❖ Düşman dışarıda. “Pozisyonum neyse ben oyum” anlayışının bir uzantısı olan bu durum, örgütte işlerin ters gittiği zamanlarda herkesin suçu birbirinin üzerine atmasıyla meydana gelmektedir.
- ❖ Sorumluluk üstlenme kuruntusu. Örgütte sorunlar ortaya çıkmadan önce harekete geçilerek tepkisel bir davranışın sergilenmesi “sorumluluk üstlenme kuruntusu” olarak görülmektedir. Örgütte üstlenilmesi gereken gerçek sorumluluk, sorun ortaya çıkınca çözüme ilişkin nasıl katkıda bulunulacağını belirlemesidir.
- ❖ Olaylara takılıp kalma. Örgütte sürekli olaylar üzerine odaklanılarak bir önceki olayın bir sonraki olayı meydana getirdiğinin düşünülmesi, olayların temelinde yer alan nedenlerin görülmesini engeller. Dolayısıyla örgütte, kısa dönemli düşünceler ağır basar ve öğrenme gerçekleşmez.
- ❖ Haşlanmış kurbağa meselesi. Kaynar su içine bırakılan kurbağa hemen kendini dışarı atar; ancak kurbağa oda sıcaklığındaki suya bırakılır ve suyun sıcaklığı yavaş yavaş artırırsa kurbağa hiçbir şey yapmaz. Örgütler de kurbağa gibi ortaya çıkan ani değişimleri nasıl fark edeceğini öğrenemedikçe kurbağanın kaderini yaşamaktan kaçamayacaktır. Bu nedenle örgütler, hem ani oluşan değişimleri hem de yavaş yavaş meydana gelen değişimleri görmeyi öğrenmelidir.
- ❖ Tecrübeyle öğrenme hayali. En güçlü öğrenme tecrübeyle olmaktadır. Ancak eylemlerin sonuçları görülmediği takdirde tecrübeyle öğrenmek imkânsızdır. Örgütlerde sonuçları yıllar sonra ortaya çıkabilecek kritik kararlar alınabilmektedir. Örgütteki çalışanlar ise yıllar sonra ortaya çıkan tecrübelerden öğrenebilecek kadar güçlü hafızaya sahip değildir.

- ❖ Yönetici takım miti. Birçok örgütte yönetimin kritik kararları alabilen sağduyulu ve tecrübeli yöneticilerden oluştuğuna inanılmaktadır. Bu bağlamda da örgütte öğrenme ve öğrenme ile ilgili atılması gereken adımların yönetim aracılığıyla gerçekleşmesi beklenmektedir. Ancak birçok yönetim ekibi bu kapasiteye sahip değildir.

Örgütlerde öğrenmenin gerçekleşmesi için yukarıda açıklanan öğrenmenin önündeki engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu engellerin ortadan kaldırılması koşuluyla dinamik ve gelişmeye önem veren bir örgüt olan “öğrenen örgüt”ün oluşturulması mümkündür. Nitekim örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler kavramı birbirlerinin yerine kullanılmasına karşın aralarında fark bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme, örgütte öğrenme ile ilgili faaliyetleri betimlemekte iken öğrenen örgütler, faaliyetlerini başarılı biçimde yürüten, yeni bilgileri davranışlara dönüştürebilen örgütleri betimlemektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel öğrenme, öğrenen örgütlerin kapsamında yer alan bir faaliyettir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2003; Akt., Tepeci ve Koçak, 2005).

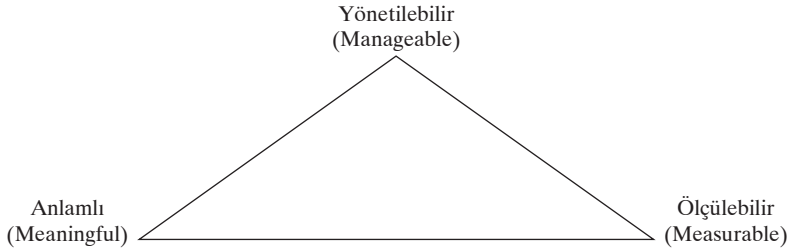
**Öğrenen örgüt.** Her örgütün belirli amaçları ve performans ölçütleri bulunmaktadır. Örgüt çalışanlarının görevi ise yeterli düzeyde performans göstererek bu amaca ulaşmasını sağlamaktır. Eğer amaçlara ulaşamazsa, bu durum genellikle mevcut planlama ile sonuç arasındaki uyumsuzluğa neden olan bir hatadan kaynaklanmaktadır. Örgütler ise bu hatayı yukarıda bahsedilen iki öğrenme türü (tek döngülü ve çift döngülü öğrenme) ile çözmeye çalışmaktadır. Bazı örgütler çift döngülü öğrenmeyi benimseyerek bu öğrenme türüne yönelik örgütsel süreçler oluşturmaktadır. Bu örgütlerde zamanla öğrenme, kendi kendini idame ettirebilen sistemler haline gelmektedir. Sürekli öğrenmenin olduğu bu tarz örgütlere de “öğrenen örgüt” adı verilmektedir (Argyris ve Schön, 1996).

Öğrenen örgüt, örgütlerin de canlı organizmalar gibi farklılaşan çevre koşullarına göre davranış biçimlerini değiştirme yeteneğinin olduğunu; başka bir ifadeyle örgütlerin onları oluşturan canlı varlıklar gibi öğrenme kapasitesine sahip olduğunu kısaca örgütlerin “kolektif zekâ” gibi çalıştığını vurgulayan bir kavramdır (Özden, 2013). Senge’ye (1993) göre öğrenen örgütlerin oluşturulması mümkündür. Çünkü örgütleri oluşturan üyelerin doğasında öğrenmek ve öğrenmeyi sevmek vardır. Bu bakış açısıyla Senge (1993) öğrenen örgütü; örgüt üyelerinin arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli genişlettiği, yenilikçi düşünme biçimlerinin ortaya çıktığı ve kolektif öğrenmenin nasıl öğrenileceğinin sürekli öğrenildiği örgüt olarak tanımlamaktadır.

Öğrenen örgüt; sahip olduğu niteliklerin, davranış desenlerinin, deneyim ve yaşantılarının farkında olup bunları anlamlandırmak için zihinsel modeller geliştiren örgüttür. Öğrenen örgütler, deneyimlerine farklı bakış açılarından bakarak bu süreçte yeniden öğrenmenin etkili bir biçimde nasıl gerçekleşeceğini keşfetmektedir. Kısaca öğrenen örgütler, kendinin farkında olan ve çevresini sürekli tarayan içe dö-



nük örgütlerdir (McGill ve Slocum, 1993). Garvin (1993) öğrenen örgütü; hem bilgi oluşturma, edinme, aktarma konusunda hem de yeni bilgi ve anlayışları yansıtacak biçimde davranışlarını değiştirme konusunda yetenekli olan örgüt olarak tanımlamaktadır. Bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için yönetilebilir, anlamlı ve ölçülebilir olması gerekmektedir. Bu durum öğrenen örgütler için üç M kuralı olarak ifade edilmektedir. Üç M kuralı Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Öğrenen Örgüt

Kaynak. Campbell ve Heather, 1994.

Şekil 1’e göre genellikle birbirinden bağımsız olarak değerlendirilen yönetilebilir, anlamlı ve ölçülebilir olma kavramları öğrenen örgütte birbirleriyle ilişkili olan kavramlar haline gelmektedir. Diğer bir ifadeyle yönetilebilir, anlamlı ve ölçülebilir olma kavramları bir üçgeni oluşturan köşelerde yer alıp birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunduğu takdirde ortaya çıkan üçgen öğrenen örgütü betimlemektedir (Campbell ve Heather, 1994).

Öğrenen örgüt için yönetilebilir olma, yüksek beklentilerden ziyade işlevsel öneriler içeren uygulamaya dönük, anlaşılır ve daha açık ilkelerin olmasını; anlamlı olma, örgütün makul ve sağlam temellere dayandırılmış, kolay uygulanabilen bir tanımının olmasını; ölçülebilir olma ise öğrenme düzeyini ölçebilen etkili araçların olmasını ifade etmektedir. Bu özellikler olmadan diğer bir deyişle üç M kuralı sağlanmadan öğrenen örgütlerin ortaya çıkması pek mümkün değildir (Garvin, 1993).

Özetle söylemek gerekirse öğrenen örgüt, öğrenmeyi değişme ve gelişmenin temeli olarak gören; öğrenerek kendini yenileyen; takım halinde öğrenmeyi öngören kısaca öğrenme eylemini bir norm olarak kabul eden örgütlerdir (Balci, 2010).

**Öğrenen örgüt özellikleri.** Örgütlerin rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için ulaşmak istedikleri bir amaç olan öğrenen örgüt geleneksel örgütlerden farklı birtakım özelliklere sahiptir (Atak, 2009). Bu bağlamda öğrenen örgütler; öğrenmeyi anlık bir olay değil bir süreç olarak ele alarak, öğrenmeyi fazladan bir iş olarak değil aksine işin doğal bir parçası olarak görürler. Takım ruhu ile sınırları aşan bir anlayışla öğrenen, ne öğrenildiğini ve ne nasıl öğrenileceğini değerlendiren öğrenen örgütler, tecrübenin gelecekteki öğrenmelere yardımcı olduğuna inanırlar ve örgütün temel bileşenlerini tehlikeye atmadan risk alırlar. Dahası bu örgütler, öğ-



renmeye istekli takımları veya çalışanları hem destekleyip motive eder hem de onları etkililik, kalitenin artırılması ve yenilikler konusunda eğitirler. Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği olmasına özen gösteren ve deneyime dayalı öğrenmelere önem veren öğrenen örgütler, zayıf ve dikkat edilmesi gereken yönler ile başarılı ve hatalı öğrenmeler üzerinde dururlar ve topladıkları verileri, uygun süreler içerisinde doğru bir biçimde analiz ederek yararlı bilgiler haline dönüştürürler. Dolayısıyla bu örgütler yaratıcıdır; çalışanları tarafından sürekli yeniden yaratılırlar (Özgen ve Türk, 1996; Bozkurt, 2003; Özden, 2013).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda öğrenen örgütlerde; her şeyin temelinde öğrenmenin yer aldığı, deneyimin öğrenme açısından gerekli olduğu, işbirliği ve takım çalışmalarına yer verildiği, çalışanların motivasyonlarının artırılarak onların öğrenmelerine destek vermenin oldukça önemli olduğu söylenebilir. Öğrenen örgütleri oluşturan temel bileşenler ve bu bileşenlere ilişkin özellikler Tablo 1’de kısaca açıklanmıştır.

Tablo 1

Öğrenen Örgütlerin Yapısı

Temel Bileşenler		
Destekleyici öğrenme ortamı	Somut öğrenme süreçleri	Liderlik
Çalışanlar; <ul style="list-style-type: none"><li>• Farklı görüşlere sahip olduklarında, hata yaptıklarında ve farklı sorular sorduklarında kendilerini güvende hisseder.</li><li>• Karşıt fikirlere saygı duyar ve değer verir.</li><li>• Risk alır ve bilinmeyeni keşfeder.</li><li>• Örgütsel işlemleri incelemek için zaman ayırır.</li></ul>	Örgütte; <ul style="list-style-type: none"><li>• Bilgi üretilir, toplanır, yorumlanır ve dağıtılır.</li><li>• Yeni öneriler ve teklifler denenir.</li><li>• Teknolojik gelişmeler ve rakipler ile ilgili istihbarat elde edilir.</li><li>• Sorunlar belirlenir ve çözülür.</li><li>• Çalışanların becerileri geliştirilir.</li></ul>	Örgüt liderleri; <ul style="list-style-type: none"><li>• Alternatif bakış açılarından yararlanmak istediğini gösterir.</li><li>• Sorun tanımlama ve bilgi aktarma konularına zaman ayırmanın önemli olduğunu ifade eder.</li><li>• Soru sorma ve dinleme süreçlerinde aktif rol alır.</li></ul>

Kaynak. Garvin, Edmondson ve Gino, 2008.

Tablo 1’den görüleceği üzere öğrenen örgütü oluşturan üç temel yapı taşı bulunmaktadır. Bu yapı taşları destekleyici öğrenme ortamı, somut öğrenme süreçleri ve etkili liderlik biçiminde sıralanmaktadır. Bu doğrultuda öğrenen örgütte çalışanların; kendilerini güvende hissetmesinin, liderler tarafından dinlenmesinin ve görüşlerine değer verilmesinin örgütün gelişimi açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Tablo 1’de verilen özelliklere paralel olduğu görülen Watkins ve Marsick (1999) tarafından ortaya konan öğrenen örgüt modeline göre bu örgütlerde yerine getirilmesi zorunlu yedi eylem; sürekli öğrenme fırsatları yaratma, araştırmaya ve diyalog kurmaya teşvik etme, işbirliğini ve takım olarak öğrenmeyi destekleme, öğrenmeyi gerçekleştirmek ve öğrenilenleri paylaşmak için sistemler oluşturma, ortak bir vizyon doğrultusunda çalışanları güçlendirme, örgüt-çevre ilişkisini kurma ve öğrenme için stratejik liderlik sağlama olarak sıralanmaktadır.

Öğrenen örgütlerde yerine getirilmesi gereken eylemleri çalışan ve örgüt açısından iki kategoride değerlendirmek mümkündür. İlk üç eylemin, çalışanların bireysel ve grup içinde öğrenmelerini geliştirmelerine ve öğrendiklerini paylaşımlarına vurgu yaptığı; diğer dört eylemin ise öğrenmenin gerçekleşmesi ve öğrenilenlerin paylaşılması için örgütsel düzeyde yapılacaklara değindiği söylenebilir. Morgan’a (1998) göre öğrenen örgütler; önemli değişimleri fark edebilmek için çevresel koşullardaki değişimleri yakından izler ve buna hazırlıklı olur, işleyiş normlarını ve varsayımlarını sorgular; gerektiğinde işleyiş normlarını değiştirir. Dahası öğrenen örgütler uygun bir strateji belirleme ve örgüt modeli oluşturma konusunda çaba sarf eder, çift döngülü öğrenmeyi benimser ve tek döngülü öğrenmenin neden olacağı olumsuzlukları yaşamamak için gerekli önlemleri alır.

İnsan beyni gibi öğrenen örgütün de çevresel değişimleri fark edip ortaya çıkabilecek durumları tahmin eden aktif bir yapı olduğu, işleyişte meydana gelen hataları hem düzelterip hem de sorgulayarak gerektiğinde değişiklikler yaptığı dolayısıyla da sürekli bir öğrenme ve değişme yaşadığı ifade edilebilir.

*Öğrenen örgüt disiplinleri.* Öğrenen örgütleri geleneksel örgütlerden ayıran temel özellik, öğrenen örgütlerin belirli disiplinlere sahip olmasıdır. Öğrenen örgüt için hayati derecede önemli olan her disiplin, örgütün gelecekte arzu ettiği resmi gerçekleştirme kapasitesinin sürekli artırılmasına olanak tanımaktadır (Koçel, 2014). Senge’ye (1993) göre öğrenen örgütlerde beş disiplin (uygulamaya koymak için incelenmesi ve hâkim olunması gereken teori ve teknik bütünü) bulunmaktadır. Bu disiplinler şöyle sıralanmaktadır (Senge, 1993):

- ❖ Kişisel ustalık (hâkimiyet). Öğrenen örgütün temel taşı olan kişisel ustalık; kişisel görme ufkuna daimi açıklık sağlama ve derinleştirme, enerjiyi odaklama, sabrı geliştirme ve gerçekliği nesnel olarak görme disiplinidir. Öğrenen örgütlerde yüksek derecede kişisel ustalığa sahip bireyler, öğrenmeyi esas alarak kendileri için önemli olan sonuçları gerçekleştirme eğilimine sahip olan yetenekli bireylerdir.
- ❖ Zihni modeller. Zihinde yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, resimler, imgeler olan zihni modeller; bireylerin dünya görüşünü ve eylemlerini etkilemektedir. Çoğu zaman bireyler sahip oldukları zihni modellerin ve bu modellerden kaynaklanan davranışların farkında değildir. Nitekim mevcut zihni modeller örgütlerin öğrenmesini engelleyebilmektedir. Bu

nedenle öncelikle mevcut zihni modellerin ortaya çıkarılarak örgüt üyeleri tarafından öğrenilmesi ve incelenmesi sonrasında ise yeni zihni modellerin geliştirilerek öğrenme sürecine katkıda bulunulması ve öğrenme hızının artırılması gerekmektedir. Bu bağlamda zihni model disiplini, öğrenen örgüt açısından önemli bir disiplindir.

- ❖ Paylaşılan vizyon (görme gücünün oluşturulması). Örgütün ulaşmak için çabaladığı geleceğe ilişkin paylaşılan bir resim oluşturma kapasitesi olan “paylaşılan vizyon” öğrenen örgütlerde ortak bir kimlik yaratmasından dolayı hayati derecede önem taşıyan bir disiplindir. Çünkü örgütte paylaşılan bir vizyon varsa bireyler kendilerine söylendiği için değil, istedikleri için öğrenerek hem kendilerinin hem örgütün gelişmesine katkıda bulunurlar. Nitekim derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklüğü ve ölçüyü muhafaza ederek varlığını sürdüren bir örgüt düşünmek pek mümkün değildir.
- ❖ Takım (ekip) halinde öğrenme. Takım halinde öğrenme, takımındaki bireylerin kendi varsayımlarını askıya alıp gerçekçi “birlikte düşünme” faaliyetine girmesini, diyalog kurmasını öngören bir disiplindir. Örgütlerde temel öğrenme birimleri bireylerden ziyade takımlar olduğu için takım halinde öğrenme önemli bir konudur. Çünkü takımlar öğrenmedikçe örgütler de öğrenememektedir.
- ❖ Sistem düşüncesi. Sistem düşüncesi; kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme olarak sıralanan dört disiplini tutarlı bir biçimde teori ve uygulama bütünü olarak birleştiren disiplindir. Daha açık bir anlatımla; sistem düşüncesi, diğer disiplinlerin her birini güçlendirerek bütünün parçalarının toplamından daha fazla olduğunu ileri süren ve öğrenen örgütün en ince yönlerini anlaşılır kılan bir disiplindir.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda, öğrenen örgütteki bireylerin bir sistem içerisinde, “kişisel ustalık ile eylemlerinin hayatlarını nasıl etkilediğini öğrenme ve uygulama konusunda içsel bir güdülenme yaşama; paylaşılan vizyon ile örgüte uzun dönemli bağlanma sağlama; zihni modeller ile sahip oldukları bakış açılarındaki yetersizlikleri açığa çıkararak değişime ve gelişime odaklanma; takım halinde öğrenme ile bireysel bakış açılarının ötesinde yer alan büyük resmi görme becerisini elde etme” eylemlerini gerçekleştirdiği söylenebilir.

### ***Holografik Beyinler Olarak Örgütler***

Holografi; bütünün, kendini oluşturan parçalarda veya bileşenlerde kendini yansıtması, temsil etmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda holografik örgüt ise “her yerde” olma özelliğinin bir gerekliliği olarak bilgilerin, aynı anda birçok parçaya da alt sistemde depolandığı ve işlendiği olağanüstü belleğe sahip, kendi kendini

örgütleyen örgüttür (Balci, 2006). Bu örgütlerin oluşması ve varlığını sürdürmesi için uyulması gereken temel ilkeler sırasıyla açıklanmaktadır.

**Bütünü parçaların hepsine yerleştirmek.** Bu ilke örgütte kültüre, enformasyon sistemlerine, yapıya ve rollere odaklanma sonucunda hayata geçirilmektedir. Daha açık bir anlatımla bu ilke; örgütün vizyonunun, değerlerinin, kültürünün tüm çalışanlara aktarılmasını; bütün çalışanların örgütle ilgili tüm bilgilere ulaşabilmesini; genişleyen örgütsel yapılar tasarlanmasını ve çalışanların rollerinin geniş biçimde tanımlanarak çalışanlara birden çok alanda beceri kazandırılmasını öngörmektedir (Morgan, 1998).

**Kapasite fazlasına sahip olmak.** Bu ilke, bir örgütün gelişmesi için gerekli durumlarda farklı becerileri ve zihniyeti ortaya koyabilmesini ifade etmektedir. Örgütler “işlevlerde fazlalık” yaklaşımı ile kapasite fazlasına sahip olabilmektedir. Bu yaklaşım ile örgüt çalışanları diğer çalışanların işlerini yapabilecek ve gerektiğinde yerine geçebilecek derecede birden çok beceriye sahip olmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar dar iş tanımlarına odaklanmaktan uzaklaşarak örgütte ortaya çıkan tüm sorunlar ile ilgilenmeye yönelmektedir. Böylelikle de sistemin her parçasında kendi kendini örgütleme kapasitesi yaratılmaktadır (Morgan, 1998; Goldman, Tindal, McCullum ve Marr, 1999).

**Zorunlu çeşitliliği sağlamak.** Bu ilke örgütün, çevre koşullarıyla ve çevresel sorunlarla mücadele edebilmesi için çevresinin çeşitliliğine ve karmaşıklığına uygun şekilde iç çeşitliliğe sahip olmasını belirtmektedir. Örgütün, çevreyle bütüncül biçimde baş edebilmesi için zorunlu beceri ve yeteneklere sahip olarak kendi kendini örgütlemesi gerekmektedir (Morgan, 1998; Kasapoğlu, 2008).

**Asgari spesifikasyon oluşturmak.** Bu ilke, bir sistemin kendi kendini örgütleyebilmesi için gerekli yenilenmenin oluşmasına olanak tanıyan belli bir özerkliğe sahip olmasını ifade etmektedir. Örgütte aşırı tanımlamalardan, denetlemelerden kaçınılması ve sistemde “tasarlanmak” yerine kendi kendini tasarlama durumunun yaratılması beklenmektedir. Diğer taraftan bu ilke yetki-sorumluluk çerçevesinde de ele alınmaktadır. Daha açık bir anlatımla kendini besleme, sorunlarla baş etme, örgütlenme ve üretme sorumluluğuna sahip çalışana bu sorumluluklarını yerine getirebilmesi için özerkliğin sağlanması gerekmektedir. Önceden belirlenen katı kurallar, emirler ve yoğun bir denetim çalışanların hem yaratıcılığını engellemekte hem de tecrübeli olmalarına karşın çözebilecekleri sorunlar karşısında çaresiz kalmalarına neden olmaktadır (Morgan, 1998; Kasapoğlu, 2008).

**Öğrenmeyi öğrenmek.** Öğrenmeyi öğrenme, bir örgütün çevresinde meydana gelenlerden haberdar olmaması ve değişimlere uyum sağlayamaması durumunda varlığını sürdüremeyeceği gerçeğinden hareket etmektedir. Bu nedenle holografik tasarıma ilişkin bu son ilke, kendi kendini örgütleme için çift döngülü öğrenme kapasitesinin önemini vurgulamaktadır. Dolayısıyla yukarıda açıklanan öğrenen örgütü bu ilkenin bir sonucu olarak ele almak mümkündür (Morgan, 1998; Goldman, Tindal, McCullum ve Marr, 1999; Kasapoğlu, 2008).

Özetle örgütlerin kendi kendini örgütleyebilmesi için öncelikle yönetim tarafından gerekli özzerkliğin sağlanması, sonrasında ise tüm çalışanların örgüte ilişkin genel bilgileri öğrenmesi ve alanlarına yönelik ve alan dışı bilgi ve becerileri edinmesi beklenmektedir. Bu bağlamda holografik örgütlere ilişkin yukarıda sıralanan ilkelerin birbirleriyle ilişkili olduğu bu nedenle de birlikte ele alınması gerektiği söylenebilir.

### ***Beyin Metaforunun Güçlü ve Zayıf Yönleri***

Örgütleri beyine benzeterek inceleyen beyin metaforu, örgütlerin gelişme ve değişme göstererek varlıklarını sürdürmelerine ilişkin yönlendirici ilkeler ortaya koymaktadır. Ancak beyin metaforunun zayıf kaldığı bazı durumlar da mevcuttur. Tablo 2’de beyin metaforunun güçlü ve zayıf yönleri kısaca özetlenmiştir.

*Tablo 2*

*Beyin Metaforunun Güçlü ve Zayıf Yönleri*

<i>Güçlü Yönler</i>	<i>Zayıf Yönler</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Makine ve organizma metaforunun aksine; örgütü değişen çevre şartlarına uyma konusundaki potansiyeli açısından ele alır. Bu nedenle de dünya gerçeğiyle daha çok örtüşür.</li><li>• Örgütleri dinamik bir yapıda ele alarak öğrenen örgütlerin ortaya çıkmasında etkili olur.</li><li>• Öğrenen örgütlerin ihtiyaçlarını kapsamlı biçimde saptar. Öğrenme sürecinin gereklerini ve aksayan yönlerinin belirlenmesine katkıda bulunur.</li><li>• Yeni enformasyon teknolojilerinin öğrenen örgütler tarafından nasıl kullanılabileceği konusunda güçlü bir yaklaşım ortaya koyar.</li><li>• Denetim, liderlik, hiyerarşi, örgütsel tasarım vb. konulardaki geleneksel anlayış üzerinde sorgulamaya yönelterek yeni bir yönetim teorisinin oluşturmasını destekler.</li><li>• Çalışanlara özerklik sağlayarak karar verme sürecinin parçası olmalarını öngörür. Böylelikle de çalışanların örgüte ilişkin aidiyet duygularını pekiştirir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beyine ilişkin herkes tarafından kabul edilen tutarlı bir imge yoktur. Bu nedenle de beyin, metafor olarak kullanıldığında beyni daha ayrıntılı açıklayabilecek farklı metaforlar arama ya da kullanma durumu ortaya çıkar. Ayrıca çelişki içeren bir olgu olan beyin, metafor olarak yönetimde kullanılmasının çelişkili sonuçlar doğurması da olasıdır.</li><li>• Öğrenen örgüt oluşturma çabası örgütte çalışanı dışlayan yapay zekâ gibi yapıların meydana gelmesine neden olabilir.</li><li>• Hem iktidar değişimini hem de zihniyet değişimini öngörür. Genellikle teorik olarak bu değişimlere ve “öğrenen örgütler” oluşturma düşüncesine kimse karşı durmaz. Ancak pratik olarak değişimlere karşı, güç sahipleri direnç gösterebilir.</li><li>• Hiyerarşik yapıya sahip örgütlerin daha esnek modellere yönelme eğilimi, örgütte güç ve denetim açısından sorunlar yaşanmasına neden olabilir. Nitekim çalışanlara tanınan özerklikteki artış, yönetimin karar alma gücünü zedeleyebilir.</li></ul>

Kaynak. Morgan, 1998; Kasapoğlu, 2008’den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 2'ye göre örgüt gerçeklerine daha uygun olma, öğrenen örgütleri ortaya çıkarma ve bu örgütlerin ihtiyaçlarını saptayarak eksikliklerini tamamlama, enforasyon teknolojilerinin kullanımını öngörme, çalışanlara özerklik tanıyarak yaratıcılıklarını geliştirme ve örgüte ilişkin geleneksel varsayımlar üzerinde sorgulamaya yöneltme beyin metaforunun başlıca güçlü yönleridir. Tablo 2'den anlaşılacağı üzere beyin metaforunun örgüte bakış açısının öngördüğü değişimlere (çalışanlara özerklik, öğrenen örgüt vb.) karşı yönetimin sorun çıkarabilmesi, bu değişimler sonucunda çalışanların ikinci plana atılmasına neden olan yapay zekâ gibi yapıların ortaya çıkabilmesi ve belki de en önemlisi; tam olarak keşfedilmemiş bir yapı olan beynin, örgütü açıklarken çelişkiler ortaya çıkarabilmesi bu metaforun başlıca zayıf yönleridir.

### ***Eğitim Örgütlerinde Beyin Metaforu***

Örgütlerin bilgi işleme özellikleri ile öğrenme yetenekleri üzerine eğilen beyin metaforu; öğrenme süreçleri, öğrenme süreçlerinin ihtiyaçları ve öğrenmenin olabilmesi için gereken örgütsel yapıyı inceleyen; kısaca öğrenme ve zekânın önemine vurgu yaparak örgütleri bir beyin olarak ele alan metafordur (Kızıldağ, Ağca ve Uğurlu, 2011; Alpaslan-Danışman, 2015). Bu bağlamda eğitim örgütlerinde beyin metaforunu, öğrenen örgütler açısından irdelemek mümkündür. Nitekim sistemli çözümler üretme, yeni yaklaşımlar deneme, deneyimlerden öğrenme ve öğrenmeye dayalı değişimin söz konusu olduğu öğrenen örgütler; beyin metaforunun “holografik” özelliğine göre yapılandırılmaktadır (Balcı, 2006).

Bilgi toplumunda eğitimin temel amacı büyük bir değişime uğramıştır. Geçmişte “belirli bilgilerin ezberlenmesi ve gerektiğinde geri çağrılarak kullanılması” olarak görülen bu amaç artık geçerliğini kaybetmiş durumdadır. Öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek ve bireylere nasıl öğrenecekleri konusunda yardımcı olmak eğitim sisteminin temel amacı ve görevidir. Bu amaç ve görevlerin gerçekleşebilmesi için de okulların “öğrenen okul” niteliğine sahip olması gerekmektedir (Çalık, 2010).

Bütünleşmiş alt sistemlere sahip, eşgüdüm ve dengenin sağlandığı, yetki akımının dikey değil yatay olduğu bir yapı olan öğrenen okul; eğitim paydaşlarının (yönetici, öğretmen vb.) yönetimin parçası olmasını öngören, saydam bir yönetim anlayışına sahiptir. Öğrenen okul, iç ve dış çevre koşullarına uyarak geleceğini yaratmak ve yeterliğini artırmak için vizyon oluşturur, sürekli bilgi edinir, beceri kazanır ve tutum geliştirir. Yüksek nitelikli bireylerin yer aldığı takım çalışmalarına yer veren öğrenen okul, öğrendiği bilimsel bilgiler yardımıyla üretime ilişkin teknolojiler geliştirerek ülke kalkınmasına yardımcı olur. Dahası kendini sürekli tanımak için çalışarak deneyimlerinden yararlanan öğrenen okul, gelirini giderinin üzerinde tutmak için çaba gösterip bağımsızlaşmak için çalışır. Sonuç olarak öğrenen okul, üretim sürecinden ve çıktularından dönüt alır; bu dönütlere göre kendini sürekli düzeltmeye ve yenilemeye çalışır (Başaran, 2000).

Öğrenen okula ilişkin yukarıda sıralanan özellikler ışığında bu okulların; öğrenme sürecinde işbirliğine, deneyime ve dönüte oldukça önem verdiği söylenebilir. Öğrenen okulda, yaşanan olaylardan ve hatalardan ders alınarak gerekli düzeltmelerin ve değişimlerin yapıldığı ifade edilebilir. Buna bağlı olarak da öğrenen okulda, yenilenmenin ve gelişmenin meydana geldiği ileri sürülebilir.

Eğitim örgütleri holografik örgütler açısından ele alındığında, beyindeki her hücrenin diğerlerinin görevlerini üstlendiği gibi bu örgütlerde de her bir çalışanın diğer çalışanların yerine alabilecek potansiyele sahip olması dolayısıyla da uzmanlaşmanın en aza indirgenmesi gerekmektedir. Daha açık bir ifadeyle eğitim örgütlerinde, bazı görevler için uzmanlaşmış çalışanlar olabilmesine rağmen bu görevlerin aynı zamanda tüm çalışanlar tarafından yapılabilmesi beklenmektedir. Holografik örgüt olmanın gereği olarak eğitim örgütlerinde; iş tanımlarının geniş aralıkta yapılması, çalışma saatlerinin ve denetim biçiminin çalışanlar tarafından belirlenmesi, birlikte kararların alınması, çalışanların birçok bilgi ve beceriye sahip olması ve genel örgütsel değerlere ilişkin ortak bir bakış açısının mevcut olması elzemdir (Kınacı, 2015).

Goldman vd. (1999) tarafından yapılan nitel araştırmada okulların, holografik örgüt özellikleri gösterip göstermediği ortaya konmuştur. Araştırma sonuçlarına göre okullar: “Kapasite fazlasının önemi” ilkesine uygun olarak; işbirliği yapma, etkili iletişim kurma, ortak sorumluluk alma, takım çalışması yapma, sorun çözme, ortak akla ve diğer çalışanların işleri ile ilgili bilgi sahibi olma özelliklerini göstermektedir. “Bütünü parçaların hepsine yerleştirme” ilkesine uygun olarak ise bilgi ve deneyimi paylaşma, farklı ihtiyaçların karşılanması ve sorunların çözülmesi için çeşitli uzmanlık alanlarına birlikte sahip olma, rol ve sorumlulukları açık biçimde tanımlama ve takımda yer alan tüm çalışanlara değerlendirmeye ilişkin dönütler verme özelliklerini taşımaktadır. Bunun yanı sıra “asgari spesifikasyon” ilkesine uygun olarak; sorun çözmeye yöneltme, sorunlara ilişkin çeşitli çözümler ortaya koyma, öğrenme sorunlarına ilişkin yaratıcı çözümler belirleme ve bireysel planlar oluşturma özelliklerine sahiptir. “Öğrenmeyi öğrenme/kendi kendini örgütleme” ilkesine uygun olarak ise öğrenen örgüt olma, temel öğretimsel ve yönetsel kararları tüm paydaşlarla birlikte alma, okula dayalı (site-based) örgütlenme ve kolaylaştırıcı liderlik özelliklerini göstermektedir.

Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere okullar, holografik örgütler olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda holografik örgütler olan okullarda; okula dayalı yönetimin hâkim olduğu, temel kararların yöneticiler ve öğretmenler tarafından alındığı, çalışanların daha fazla sorumluluğa ve yetkiye sahip olduğu, bilginin paylaşıldığı ve sorunların çözümüne oldukça önem verildiği söylenebilir.



## Sonuç

Örgütleri anlama ve açıklamada önemli metaforlardan biri olan beyin metaforu, örgütleri insan beynine benzeterek inceleyen bir yaklaşıma sahiptir. Bu metafor, örgütleri; enformasyon işleyen, öğrenen ve holografik özellikler taşıyan yapılar olarak ele almaktadır.

Örgütler tıpkı bir beyin gibi bilgileri alır, işler, depolar ve gerektiğinde kullanılmak üzere geri çağırır. Nitekim örgüt açısından etkili ve doğru kararlar almada enformasyon işleme süreci önemli bir yere sahiptir. Bu enformasyon sürecinde ortaya çıkan sapmaları fark eden ve düzeltme yapmayı öngören siberetik sistemler ise örgüt açısından ele alındığında, öncelikle örgütsel öğrenme ve buna bağlı olarak öğrenen örgüt ortaya çıkmaktadır. Yoğun olarak çift döngülü öğrenmenin gerçekleştiği öğrenen örgütler, öğrenerek kendini değiştiren ve geliştiren örgütlerdir. Takım çalışmalarına ve deneyimlere önem veren bu örgütler, hem çeşitli beceriler geliştirme hem de risk alma konusunda çalışanlarını desteklemektedir. Öğrenen örgütlerin tüm özelliklerini yansıtan holografik örgütler ise örgütün her parçasında, örgütün tamamının temsil edildiği örgütlerdir.

Örgütleri anlama açısından etkili bir metafor olan beyin metaforunun bazı belirsizlikleri içerdiğini söylemek mümkündür. Çünkü beynin, henüz tam olarak keşfedilmemiş bir yapı olması bu metaforun örgütler açısından kullanımını sınırlayabilmektedir. Buna karşın örgütleri çözümlenme ve yönlendirme konusunda, beyin metaforunun; ortaya koyduğu yaklaşımlar açısından oldukça yararlı ve önemli bir metafor olduğu ifade edilebilir.

Türk Eğitim Sistemi açısından okullara bakıldığında bu okulların hem öğrenen örgüt özellikleri taşımadığı hem de bu okulların holografik örgütlenmeye sahip olmadığı görülmektedir. Oysaki Türk Eğitim Sisteminde beyin metaforunun hayata geçirilmesinin önemli katkılar sağlayacağı söylenebilir. Bu metafor ile enformasyon teknolojilerini kullanma, çalışanlara özerklik tanıma ve çalışanların aidiyet duygusunu pekiştirme, yeniliğe açık olma sağlanabilir. Dahası Türk Eğitim Sistemi, holografik örgütlenmenin bir gereği olarak merkezi yönetimin bütün özelliklerini taşıyan yerinden yönetime ağırlık verebilir. Böylelikle okullar yetki kullanımı açısından daha güçlü olabilir ve belirli sınırlar içerisinde özerk davranarak çevresine uyum sağlayabilir.

## Kaynakça

- Alpaslan-Danışman, S. (2015). Metaforların örgüt ve yönetim araştırmalarındaki yeri: ontolojik, epistemolojik ve metodolojik kabuller ışığında bir değerlendirme. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(9), 45-64.
- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. United States of America: Addison-Wesley Series on Organizational Development.
- Aristoteles. (1987). *Poetika*. (İ. Tunalı, Çev.). İstanbul: Remzi.
- Atak, M. (2006). *Öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi. Yayımlanmamış doktora tezi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aydın, İ. H. (2006). Bir Felsefi Metafor “Yolda Olmak”. *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 6(4), 9-22.
- Bakırcıoğlu, R. (2012). *Ansiklopedik eğitim ve psikoloji sözlüğü*. Ankara: Anı.
- Balci, A. (2003). Eğitim örgütlerine yeni bakış açıları: Kuram-araştırma ilişkisi. II. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(33), 26-61.
- Balci, A. (2006). Yeni Paradigmalar Işığında Türkiye Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi. *Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Sempozyum Bildirileri* (248-268). Ankara: Pozitif.
- Balci, A. (2010). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: Sevinç.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi: Nitelikli okul* (4. Baskı). Ankara: Feryal.
- Bozkurt, A. (2003). Öğrenen örgütler. C. Elma ve K. Demir (Ed.), *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar* (2. Baskı) içinde (43-60). Ankara: Anı.
- Burke, W.W. (1992). Metaphors to consult by. *Group and Organization Management*, 17(3), 255-259.
- Bursalhoğlu, Z. (2012). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama* (10. Baskı). Ankara: Pegem A Akademi.
- Campbell, T. ve Cairns, H. (1994). Developing and Measuring the Learning Organization. *Industrial and Commercial Training*, 26(7), 10-15.
- Çalık, T. (2003). Öğrenen örgütler olarak eğitim kurumları. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(8), 115-130.
- Dikmen, Ç. (1999). Organizasyonel öğrenme ve öğrenen organizasyonlar. *Yönetim*, 10(34), 57-67.
- Garud, R., ve Kotha, S. (1994). Using the brain as a metaphor to model flexible production systems. *Academy Of Management Review*, 19(4), 571-698.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organizatin. *Harvard Business Review*, 71(4), 26-61.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., ve Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-119.
- Goldman, P., Tindal, G., McCullum, N., & Marr, J. (1999). *Organizational learning and the culture of reform: operationalizing the “organizations as brains” metaphor*. Presented at The Annual Meeting of the American Educational Research Association, Washington, DC.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory*. New York: Oxford University.

- Huber, G. P. (1991). Sculpting organizational learning:the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Kasapoğlu, R. (2008). Beyin metaforu. A. Balcı (Ed.) *Örgüt mecazları* içinde (s.49-66). Ankara: Ekinoks.
- Keyse, P. (1991). Operational research in organizations: A metaphorical analysis. *The Journal of the Operational Research Society*, 42(6), 435-446.
- Kınacı, Y. Z. (2015). *Kolhozlar, sovhozlar ve kibutzlar: Kolektif örgüt yapılarının incelenmesi üzerine bir deneme*. 07.12.2016 tarihinde, [http://www.academia.edu/10079148/Kolhozlar\\_Sovhozlar\\_ve\\_Kibutzlar\\_Kolektif\\_%C3%96rg%C3%BCn\\_Yap%C4%B1lar%C4%B1n%C4%B1n\\_%C4%B0ncelenmesi\\_%C3%9Czerine\\_Bir\\_Deneme](http://www.academia.edu/10079148/Kolhozlar_Sovhozlar_ve_Kibutzlar_Kolektif_%C3%96rg%C3%BCn_Yap%C4%B1lar%C4%B1n%C4%B1n_%C4%B0ncelenmesi_%C3%9Czerine_Bir_Deneme) adresinden alınmıştır.
- Kızıldağ, D., Ağca, V. ve Uğurlu, Ö. Y. (2011). Örgütlerde hafıza kaybı ve etkileri: Tekstil sektöründen bir yansıma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 193-206.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş 15. Baskı). İstanbul: Beta.
- Lakoff, G. ve Johnsen, M. (2003). *Metaphors We Live By*. London: The University Of Chicago.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt kuramında paradigmlar ve metaforlar. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(15), 345-360.
- McGill, M. E. ve Slocum, J. W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-79.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. (G. Bulut, Çev.) İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Morgan, G. (2011). Reflections on images of organization and its implications for organization and environment. *Organization and Environment*, 24(4), 459-478.
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde yeni değerler:Eğitimde dönüşüm* (9. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Özgen, H., ve Türk, M. (1996). Öğrenen organizasyon sistemi ve bir öğrenen organizasyon modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(2), 71-83.
- Platon. (2013). *Devlet*. (C. Saraçoğlu ve V. Atayman, Çev.). İstanbul: BS.
- Senge, P. (1993). *Beşinci Disiplin-Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulanması* (A. İldeniz ve A. Doğukan, Çev.). İstanbul: Alfa.
- Sezgin, O. (2012). Peter F. Drucker. Ö. Livvarçin ve D. Kurt (Ed.), *Yönetim biliminde 49 insan 49 teori* (2. Baskı) içinde (225-237). İstanbul: Beta.
- Tepeci, M., ve Koçak, G. N. (2005). Ekiplerde öğrenme: Öğrenen örgütler olmanın anahtarı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 379-393.
- TürkDilKurumu.(2016).*Metafor*.[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59350ab8c96ba2.83710039](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59350ab8c96ba2.83710039) adresinden 25.05.2017 tarihinde alınmıştır.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1999). Sculpting the learning community: New forms of working and organizing. *NASSP Bulletin*, 83(604), 78-87.
- Wilson, M. A. (2000). Organizational Analysis Using Morgan's Metaphorical Process. *Doctoral dissertation*. University Alberta, Canada.