


Beyin Metaforu Bağlamında Okul Yöneticisi ve Öğretmen

Ölçüm, Dinçer¹  <https://orcid.org/0000-0001-6093-2334>

Öz

Metafor, bir kelime ya da kavramı genel kabul görmüş anlamı dışında başka anlamlara gelecek şekilde kullanmak olarak ifade edilebilir. Örgütsel anlamda ise metaforlar, örgütün yapı ve işleyişini açıklamakta kullanılan benzetmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütleri tanımlamak için, makine, tiyatro, karınca yuvası, hapisane, gibi birçok metafor kullanılmıştır. Bu çalışmada örgütler beyin metaforu kapsamında ele alınmıştır. Beyin, öğrenme, duyarları ve alt sistemleri yönetme, karar verme gibi birçok işlevi aynı anda yürütebilen bir organımızdır. Beyin metaforu, örgütleri de tıpkı beyin gibi bilgiyi alan, işleyen, kullanan ve kararlar alan bir sistem olarak kabul etmektedir. Beynin işleyişi ve örgüt kuramları kapsamında beyin metaforu; bilgi işleyen örgütler, öğrenen örgütler ve holografik örgütler olmak üzere üç farklı bakış açısıyla ele alınmaktadır. Bilgi işleyen beyinler olarak örgütler bilgiyi alan, işleyen ve depolayan; faaliyetlerin bütünü planlayan, düzenleyen ve denetleyen merkezi bir beyin işlevindedir. Öğrenen örgütler metaforu “Beyine benzer bir biçimde öğrenme yeteneğine sahip karmaşık sistemler nasıl tasarlanabilir?” sorusu üzerine yapılandırılmıştır. Holografik örgütler ise; sistemdeki parçaların her birinin bütüne dair özelliklerin tamamını içinde barındırmasını ifade etmektedir. Bu çalışmanın amacı okul yöneticisi ve öğretmenlerin görev ve davranışlarını beyin metaforu bağlamında tanımlamaktır. Bu amaçla beyin metaforları ve bu metaforun güçlü ve zayıf yönleri açıklanmıştır. Daha sonra okul yöneticileri ve öğretmenlerin görev ve davranışları tanımlanmıştır.

Key Words: Metafor, Beyin Metaforu, Okul Yöneticisi, Öğretmen

School Administrator and Teacher in the Context of Brain Metaphor

Abstract

Metaphor can be expressed as using a word or concept to mean something other than its generally accepted meaning. In organizational sense, metaphors appear as similes used to explain the structure and functioning of the organization. Many metaphors such as machine, theatre, anthill, prison have been used to describe organizations. In this study, organizations are discussed within the scope of the brain metaphor. The brain is an organ that can carry out many functions at the same time, such as learning, managing the senses and subsystems, and making decisions. The brain metaphor accepts organizations as a system that receives, processes, uses knowledge and makes decisions, just like the brain. Brain metaphor, within the scope of the functioning of the brain and organizational theories; It is discussed from three different perspectives as information processing organizations, learning organizations and holographic organizations. Organizations, as the information-processing brain, function as a brain that receives, processes and stores information, plans, organizes and controls all activities. The metaphor of learning organizations “How can complex systems be designed with the ability to learn in a manner similar to the brain?” built on the question. Holographic organizations, on the other hand, mean that each of the parts in the system contains all the characteristics of the whole. The aim of this study is to describe the duties and behaviors of school administrators and teachers in the context of brain metaphor. For this purpose, the brain metaphor and its strengths and weaknesses are explained. Then, the duties and behaviors of school administrators and teachers were defined.

Key Words: Metaphor, Brain Metaphor, School Administrator, Teacher

¹ Sorumlu Yazar: Ölçüm, Dinçer, Dr., Kütahya Bilim Sanat Merkezi, dincer.olcum@yahoo.com

GİRİŞ

Örgüte yönelik çeşitli bakış açıları örgütü; yapı, işlev, amaç gibi farklı yönleri ile ele almış ve bu bakış açıları kapsamında çeşitli örgüt kuramları ortaya çıkmıştır. Morgan'a (1998) göre aslında bütün örgüt ve yönetim kuramları, örgütü ayırt edici biçimde görmemizi, anlamamızı ve yönetmemizi sağlayan imge veya metaforlara dayanır. Örgütsel metaforlar örgütü tanımlamak için kullanılan birer imgedir. Örneğin bazıları iş yerlerini bir aile ortamı olarak algılamakta bazıları ise bir savaş alanı, bir makine veya bir batan gemi olarak algılayabilir. Örgütsel metafor çalışanların örgütlerinde yaşadıkları olayları ve örgütsel süreçleri değerlendirmeleri sonucu oluşan algıdır (Hamburger ve Itzhayek, 1998). Örgüt kuramlarını açıklamakta metaforların kullanılması; soyut kavramların daha somut bir ifadeyle yeniden üretilmesine yol açtığı gibi, metaforların açıklanan kavram üzerindeki yaratıcı gücünü de ortaya koyabilmesi açısından kolaylık sağlamaktadır (Yıldırım Becerikli, 1999). Örgütlerin incelenmesinde metafor çalışmaları, örgütleri bir çok yönüyle tanımamıza yardımcı olması sebebiyle oldukça yaygınlaşmıştır. Örgüt kültürü, yönetim, liderlik, toplumsal cinsiyet, okul, öğretmen, ilköğretim müfettişleri, okul yöneticileri, öğrenme ve öğretme, mesleki özgürlük, yükseköğretim gibi bir çok örgütsel kavramı ya da davranışı açıklamada metaforlardan yararlanan çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Gökçe ve Bülbül, 2014; Ural vd., 2016; Gökçe ve Toska, 2019; Güven ve Gökçe, 2015; Durğun, 2006; Alpaslan ve Kutanis, 2007; Özcan ve Demir, 2011; Saban, 2004; Akan, vd., 2014; Kantos, 2011; Çelik ve Arı, 2017; Töremen ve Döş, 2009, Dikme ve Gökçe, 2019).

Bu çalışmanın amacı beyin metaforu bağlamında okul yöneticileri ve öğretmenlerin görev ve davranışlarını tanımlamaktır. Bu amaçla öncelikle beyin metaforu kapsamında örgütler ele alınmıştır. Daha sonra beyin metaforlarının güçlü ve zayıf yönlerine değinilmiş; son olarak ise beyin metaforu bağlamında okul yöneticisi ve öğretmenlerin görev ve davranışları tanımlanmıştır.

Beyin Metaforları

Beyin, birçok işlevi eş zamanlı olarak yerine getirebilen bir organımızdır. Vücut hareketlerimizin kontrol edilmesi, organlarımızın düzenli çalışması yanında öğrenme, düşünme ve hatırlamadan da sorumludur (Foster-Deffenbaugh, 1996; Wortock, 2002; Akt. Keleş ve Çepni, 2006). Bilimsel alandaki gelişmeler beynin tüm hücrelerinin kendi aralarında ve sinirler ile nöronlar vasıtasıyla bağlandığını ortaya koymuştur. Diğer bir deyişle, beyin bilgilerin aktığı ve işlendiği biyolojik bir sistemdir (Leblebici, 2008)

Beyin metaforu örgütler ve beynin işleyişlerinin birbirlerine benzediği varsayımına dayanmaktadır. Örgütler de tıpkı beyin gibi bilgiyi alır, depolar, değerlendirir ve kullanarak kararlar alır. İnsan beyninin işleyişine yönelik yaklaşımlar ve örgüt kuramları ışığında Morgan (1998) örgütleri; a) Bilgi İşleyen Beyinler, b) Öğrenen Örgütler ve c) Holografik Sistemler olmak üzere üç farklı bakış açısıyla incelemiştir.

Bilgi İşleyen Beyinler

Günümüz toplumunda bilim ve teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmeler bilgiyi, en önemli örgütsel girdi haline getirmiştir. Bilgiye sahip olma, bilgi üretme ve bilgiyi kullanma gibi yeterlikler, örgütsel süreçler içinde öncelikli bir hal almıştır (Holsapple ve Joshi, 2001). Örgütlerde bilgi ve uzmanlık temelinde yoğunlaşmanın sağlandığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, bilgi çağında yöneticilerin, kurumsal deneyimlerden dersler çıkarma, günü kapsamlı biçimde analiz etme ve geleceğin belirsiz ekonomik ve teknolojik koşulları içinde olası gelişmeleri olabildiğince doğru öngörebilme zorunlulukları vardır (Malhotra, 1997; Akt. Güçlü ve Sotirofski, 2006).

Örgütsel işleyişin her yönü şu veya bu şekilde bilgi işlenmesine bağlıdır (Morgan, 1998:93). Dışarıdan alınan bilgilerin işlenmesiyle örgütlerde planlamalar yapılır, kararlar alınır. Karar ise yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır (Bursalıoğlu, 2011). Bu bağlamda örgütlerin birer bilgi, iletişim ve karar alma sistemleri olduğu söylenebilir (Morgan, 1998).

Beyin gibi işleyen bir mekanizmaya sahip olmak örgütlerde, örgütsel eylemin tümünü bir eşgüdüm dâhilinde gerçekleştirebilmesini, dolayısıyla da örgütsel çıktılarda en fazla verimi elde edebilmesini sağlar. Ortak eylemler, planlar ya da stratejilerin gerçekleşebilmesi için, örgüt bir beyin olarak, dengeyi sağlayıcı bir kontrol mekanizması oluşturmalı ve stratejik bir yönetim süreci olarak işleyebilmelidir (Yıldırım Becerikli, 1999). Örgütlerin ihtiyaç duydukları bilgiler yalnızca üst ve orta düzey yöneticileri değil, tüm çalışanları yakından ilgilendirmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde bilginin aktarıldığı ve işlendiği bir yapı olarak beyin ve organlar arasında iletişimi sağlayan sinir ağı gibi örgütlerde de etkin ve hızlı işleyen bir iletişim ağı oluşturulması örgütün etkililiği açısından bir gerekliliktir.

Bilgi işleyen beyinler olarak örgütler özetle, bilgiyi alan, işleyen ve depolayan; ayrıca faaliyetlerin bütünü planlayan, düzenleyen ve denetleyen merkezi bir beyin işlevindedir. Bu işlevini yerini getirmek için örgütün iletişim kanallarının açık olması, mümkün olduğunca rasyonel davranması gerekir (Morgan, 1998). Bu rasyonellik ihtiyacı örgütlerin özellikle belirsizlik altında madde ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmasını sağlayacak, örgütün her kademesindeki çalışanlara ihtiyaç duydukları bilgileri sağlayacak yönetim bilgi sistemlerinin kurulmasını gerekli kılar.

Bilgi işleme yaklaşımına yönelik iki ana eleştiri söz konusudur. Bunlardan birincisi karar alma ve bilgi işleme ile ilgili olarak, aşırı merkezi ve sol beyin (mantık) eğilimli olduğu, sağ beyinin (sezgilerin) göz ardı edildiğidir. Oysaki daha olgun bir karar alma perspektifinin oluşturulması için sağ ve sol beynin birlikte çalışması gerekir. Simon'ın (1965) rasyonel karar verme modelinde insanların karar vermeleriyle örgütlerin karar vermeleri birbirine benzetmiş ve insanların bilgi işleme yetilerinin sınırlı olması nedeniyle örgütlerin de asla mükemmel rasyonel kararlar veremeyeceklerini ifade etmiştir. Bu noktada bireyin bilgi işleme kapasitesinin sınırlılığına gereğinden fazla önem verildiği, bireyin zekâsının sınırlılığının örgütlerin zekâsının sınırlılığını haklı göstermeye çalıştığı şeklinde eleştiriler almıştır. Mevcut durumda ise gelişen bilgi teknolojileri sayesinde insanın bilgi işleme kapasitesinin üzerinde örgüt kapasitelerinin oluşturulabildiği görülmektedir (Morgan, 1998).

Öğrenen Örgütler Metaforu

Öğrenen örgütler metaforu “Beyine benzer bir biçimde öğrenme yeteneğine sahip karmaşık sistemler nasıl tasarlanabilir?” sorusu üzerine yapılandırılmıştır (Morgan, 1998). Öğrenen örgüt kavramı; bilginin etkin kullanımı ile kendisini sürekli geliştirebilen, -bireysel, kolektif (ortak) ve örgütsel düzeylerde- öğrenmenin var olduğu, kendi deneyimlerinden ve başkalarının deneyimlerinden (benchmarking) öğrenen, yeni bilgilerin üretimi açısından bireylerin teşvik edildiği ve üretilen bilgilerin örgütün iç ve dış çevresi ile paylaşıldığı, gereksinim duyulduğu zaman sahip olunan bilginin eyleme dönüştürülebildiği, hataların cezalandırılmadığı aksine hataların öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirildiği ve bunlara bağlı olarak varlığını ve rekabetçi gücünü uzun süre koruyabilen, kısaca öğrenmenin tüm süreçlerde etkinliğini gösterdiği ve böylece gereken değişim, gelişim ve dönüşüm kapasitesine sahip olan bir yapıyı ifade etmektedir (Yalçın ve Ay, 2011).

Örgütlerde öğrenme çeşitli düzeylerde gerçekleşmektedir. Bunları anlayabilmek için “öğrenme süreci” ile “öğrenmeyi öğrenme süreci” arasındaki ayrımın bilinmesi gerekmektedir. Bu iki tip öğrenme arasındaki farklılık, kimi zaman “Tek Devreli Öğrenme”

ve “Çift Devreli Öğrenme” ayrımında ortaya çıkmaktadır (İşçi, 2008). Tek devreli öğrenme; çalışanların çevrelerinde meydana gelen problemleri tanımlamalarını, çözüm stratejilerini geliştirmelerini, uygulamalarını ve yeni bilgiler kazanmalarını içermekte, ancak bu süreçteki öğrenme, örgütün kültürel değerleri, inançları, normları ve mevcut politikasında köklü bir değişiklik meydana getirmemektedir (Lawson ve Wentriss, 1992; Akt. Gizir, 2008). Çift devreli öğrenme ise; var olan bir sorunun çözümü esnasında temel örgütsel değerler, amaçlar, politikalar ve standart rutinlerin de sorgulanması ve bunların kısmen yada tamamen değiştirilmesidir (Argyris, 1999; Akt.Karaöz, 2003). Bu bağlamda örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilmek için çift devreli öğrenmeyi gerçekleştirecek bir örgüt kültürü kurulmaya çalışılmalıdır. Çift devreli öğrenme örgütün normlarını, politikalarını hatta hiyerarşisini değiştirebileceğinden, bu değişime karşı bir dirençle karşılaşılması olasıdır. Direnci asgariye indirmek ve hatta karşılaşılan direnci örgüt yararına çevirebilmek için örgüt üyelerinin yeniliğe açık, sorgulayan, araştıran, kısaca öğrenmeyi öğrenmiş bireyler olmasını sağlamak gerekmektedir.

Öğrenen örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından bir diğer gereklilik ise kendi kendini düzenleme yetisine sahip olmalarıdır. Bu yeti sibernetik kuramının temelini oluşturmaktadır. Sibernetik; aralarında bilgi alışverişi, ayarlama, kontrol ve yönetim mekanizmalarının kurulduğu sistemleri inceleyen bir disiplindir. Kısaca kendi kendini idare etme bilimi olarak da ifade edilebilir (Kaban, 1994). Sibernetik, sistemlerin aşağıda belirtilen dört ana ilkenin yerine getirilmesinin gerektirir (Morgan, 1998):

- Sistemler, çevrelerinin önemli yönlerini algılama, izleme ve taramalıdır.
- Sistemler, sağladıkları bilgi ile sistemin davranışını yönlendiren işleyiş normları arasında bağlantı kurabilmelidir.
- Sistemler belirlenen normlardan sapmaları fark edebilmelidir.
- Sistemler, çelişkilerin ortaya çıkması halinde düzeltme hareketine girişebilmelidir.

Eğer bu dört koşul yerine getirilmişse, sistem ile çevresi arasında kesintisiz bir bilgi alışverişi süreci oluşur ve bu süreç sistemin değişimleri izlemesini ve uygun tepkiler vermesini sağlar. Böylece sistem akıllı ve kendini düzenleyebilecek bir şekilde işleyebilir (Morgan, 1998).

Holografik Beyin Metaforu

Hologram; sistemdeki parçaların her birinin bütüne dair özelliklerin tamamını içinde barındırmasını ifade etmektedir. Holografik sistemlerde parçalardan birinin veya bir kaçının işlevini yerine getirmemesi durumunda kalan parçalar bütüne ilişkin niteliklere sahip olduklarından tekrar örgütlenerek sistemin devamını sağlayabilirler. Bu yeteneğe sahip bir örgüt; büyük miktarda bilgiyi işleyebilir ve bu bilgiyi farklı amaçlara yönelik olarak şekillendirebilir. Ayrıca farklı bakış açılarını kendisi için bir avantaja dönüştürebilir. Holografik örgütlerde örgüt üyeleri, meydan okumalara açıktır ve acil ihtiyaçlar için örgütlenme yollarını bulabilirler. Bu şekilde yapılanan örgütler her türlü durumda ayakta kalmayı başarabilecek örgütler olacaklardır (Morgan, 1998:117-119). Morgan’a (1998) göre holografik örgütler oluşturabilmek için bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler aşağıda kısaca özetlenmiştir.

1. Bütünü parçalara yerleştirmek: Parçalardaki bütün felsefesini hayata geçirme işi, örgüt kültürü, bilgi sistemleri, örgüt yapısı ve roller üzerinde odaklanma ile gerçekleşir. Bunu başarabilmenin anahtarı öncelikle kültürdür. Nasıl ki DNA, insan vücudunun eksiksiz gelişmesini anlaşılır kılmak için gereken bilgiyi içeren holografik bir kod taşıyorsa, bir

örgütün bütününe ana unsurlarını, üyeleri birleştiren kültürel ve diğer kodlara şifrelemek de mümkündür. Örgüt vizyonunun, varsayımların, temel değerlerin, işleyiş kurallarının ve örgüt kültürüyle ilgili diğer boyutların kavranması her bireyde bütünü temsil edecek şekilde davranma ve bütünü ifade etme kapasitesi yaratır. Bu yüzden kültürün holografik bir özelliği vardır. Bütünü parçalara yerleştirmenin ikinci yolu ise bilgi sistemleridir. Çok sayıda farklı bakış açısının ulaşabildiği bir bilgi sistemi, her noktadaki bireyler için bir örgütsel bellek ve zeka sistemine katılma potansiyeli oluşturur. Bireyler örgütün bilgi sistemi ile bir taraftan örgüt hakkındaki bilgileri edinirken öğrenme diğer taraftan örgüte katkıda bulunabilirler. Üçüncü yol ise örgütün küçük kalırken büyümesidir. Bu durum optimal büyüklüğe gelen bir örgütün daha küçük örgütlere bölünerek sahip olduğu örgüt kültürünü yeni oluşturulan örgüte taşınmasını ifade eder. Bu sayede hem örgüt kültürü korunmuş olur hem de daha küçük örgütlenmelerle bütünü özelliklerini taşıyan parçalar meydana getirilmiş olur. Bütünü parçalara yerleştirmenin dördüncü yolu, yapılacak bir işin tamamından bir ekibin sorumlu tutulması ve iş içindeki sirkülasyonlarla üyelere birden çok beceri kazandırılmasıdır. Bu sayede herkesin birbirinin yerini alabildiği esnek ve organik bir örgüt yapısı sağlanabilir (Morgan, 1998:119-126).

2. Kapasite Fazlasının Önemi: Buluşculuğun ve gelişmenin gerçekleşmesine olanak verecek bir kapasite fazlasına sahip olmak kendi kendini örgütleyen bir sistemin gereğidir. Bu özellikten yoksun sistemler sabit ve tamamen statiktir. İşlevlerde fazlalığı sağlamak kapasite fazlalığını uygulamanın en verimli yoludur. Sisteme yedek parçalar eklemek yerine, çalışan her bir parçaya fazladan işlevler yüklemekle daha verimli ve bütüncül örgüt tasarımı gerçekleştirilebilir. Sonuçta her parça bir dizi işlevi yerine getirir, yani grup üyeleri bir diğerinin işini yapabilecek şekilde birçok beceriye sahiptir ve bir bütün olarak ekip, işe yaklaşmanın daha etkin yollarını geliştirdikçe, geniş bir işlev yelpazesine sahip olur. Holografik yaklaşım insanları “bu benim işim değil” yaklaşımından uzaklaştırır ve kendinin örgütün bir parçası olarak görmesini onu sahiplenmesini sağlar (Morgan, 1998:126-130).

3. Zorunlu Çeşitlilik: Bu ilkeye göre holografik her örgütün iç çeşitliliğinin çevresinin çeşitliliğine ve karmaşıklığına uygun düşmesi gerekir. Holografik tasarım bağlamında zorunlu çeşitlilik, bir örgütün bütün öğelerinin, çevresinin can alıcı boyutlarını yansıtması gerektiği anlamına gelir; böylece, örgütün her öğesi, karşı karşıya kalacağı taleplerle başa çıkabilmek için kendi kendini örgütleyebilir. Örgütün her bireyinin çevrenin her boyutu hakkında asgari bilgi ve beceriye sahip olması gerekir. Her bireyin her şeyde becerili olması mümkün olmayabilir. Bu durumda ise çevreyle başa çıkabilmek için zorunlu bilgi ve becerilere sahip kendi kendini örgütleyen ve birçok disiplini içeren gruplar yardımıyla örgüt geliştirilebilir (Morgan, 1998:130-132).

4. Asgari Spesifikasyon: Eğer bir sistemin kendi kendini örgütleme özgürlüğüne sahip olması gerekiyorsa, o sistemin, gerekli yenilenmenin gerçekleşmesine olanak sağlayan belli bir özerkliğe ya da alana sahip olması gerekir. Ancak mevcut yönetimlerde can alıcı aşırı tanımlama ve denetleme eğilimi olması nedeniyle bunu gerçekleştirmek pek kolay değildir. Holografik bir örgüt oluşturmak isteyen yöneticiler birimi yönlendirecek vizyon, strateji kaynak akışları gibi öğelere odaklanmalı, ayrıntılı protokoller, hedefler belirlemekten kaçınmalıdır. Aşırı denetim ise birimin elde edebileceği kapasitesi fazlasını, çeşitliliği ve yenilik potansiyelini göz ardı eder. Çünkü yönetim dışarıdan gelen meydan okumaları içselleştirmek ve onların üstesinden gelmek yerine, dikkatini kuruluş içi kurallar ve denetim mekanizmaları üzerinde odaklaştırır. Asgari ayrıntı ilkesi, yöneticilerin belli bir girişimi veya faaliyeti başlatmak için kesinlikle gerekli olandan daha fazlasını tanımlamamasını öngörür. Yöneticiler tasarımcı olmaktan çok sınırları belirleyerek sistemi kendi oluşumuna bırakmalıdırlar (Morgan, 1998:132-133).

5. Öğrenmeyi Öğrenme: Bu son ilke statükoyu pekiştiren tek devreli öğrenme yerine değişimin gerçekleşmesini sağlayan çift devreli öğrenme kapasitesini geliştirmeyi gerektirir. Örgütsel öğrenme ancak çift devreli öğrenmeyle, yani işleyiş kurallarının yerindeliğini sorgulayarak somut duruma “iki kademeli bakabilme” yetisiyle mümkündür. Günümüz dünyası artık örgütlerin hayatta kalabilmesi için çalışanlarının bilgi ve becerilerini tam kapasite ile kullanmalarını ve deneyimlerinden öğrenebilmeyi ön plana çıkarmaktadır (Morgan, 1998:133-134).

Beyin Metaforunun Güçlü ve Zayıf Yönleri

Her metaforunda olduğu gibi beyin metaforu da örgütü belirli bir bakış açısıyla ele almaktadır ve bu durum metaforun olumlu yönlerinin olmasının yanında eksik veya zayıf yönlerinin olmasını da kaçınılmaz kılmaktadır. Beyin metaforu yeni bir alanın sınırlarını ortaya koymakta ve olandan ziyade olması gerekene yönelik bir tutum sergilemektedir. Bu bağlamda Morgan (1998: 134-137) beyin metaforunun güçlü ve zayıf yönlerini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

Güçlü Yönler

- Öğrenen örgütler yaratma konusunda somut yönlendirici ilkeler sunması,
- Öğrenen örgütlerin ihtiyaçlarını saptaması ve farklı öğelerin birbirlerini desteklemeye ihtiyaç duyduğunu ortaya koyması,
- Öğrenmenin gerçekleşmesi için örgütsel tasarım öğelerinin belirlenmesine katkıda bulunması,
- Bilgi teknolojilerinin etkileri ve bu teknolojilerin öğrenen örgütlere nasıl adapte edilebileceği konusunda güçlü yaklaşımlar sunması,
- Holografik örgütler tasarım ilkeleri sunması,
- Liderlik, hedef ve amaç belirleme, denetim, hiyerarşi gibi klasik yaklaşımların sorgulanması,

Zayıf Yönler

- Beyinle ilgili tutarlı bir imge olmaması sebebiyle örgütleri de beyin olarak açıklamakta güçlük çekilmesi
- Beyin metaforuyla ilgili fikirlerin hayata geçirilmesinde iktidar ve zihniyet değişimi gerektiğinden sürece karşı direnç gösterilmesi olasılığı

Beyin Metaforu Bağlamında Okul Yöneticisi ve Öğretmen

Bu bölümde beyin metaforunun okula yönetici ve öğretmen boyutlarındaki bakış açısı değerlendirilecektir. Bu bağlamda öncelikle okul yöneticilerinin, ve öğretmenlerin beyin metaforu doğrultusunda görev ve davranışları tanımlanmaya çalışılacaktır.

Beyin metaforu doğrultusunda Okul yöneticilerinden beklenen davranışlar aşağıda listelenmiştir:

- Okulun tüm paydaşlarıyla birlikte okulun amaç, hedef ve vizyonunu belirlemelidir. Bu belirleme bir dayatma şeklinde değil ortak karar alma ile olmalıdır.
- Çevreden ve örgüt içinden gelen bilgiler doğrultusunda rasyonel kararlar vermeye çalışmalıdır.

- Örgüt içi iletişim kanallarını sürekli açık tutmalıdır.
- Çalışanların kararlara katılımını sağlamalı, farklı bakış açılarını birer fırsat olarak değerlendirmeli ve çalışanların farklılıklarından faydalanmalıdır.
- Okul yöneticisi ortak bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmalı ve bu kültürün hem çalışanlarca hem de hizmet alan öğrencilerce benimsenmesini sağlamaya çalışmalıdır.
- Mevcut Bilgi sistemlerini etkili kullanmalı, ayrıca örgüt elemanlarının ve örgüt çevresinin (veliler, STO gibi) talep beklenti, ihtiyaç ve önerilerini takip edebileceği karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir sistem oluşturmalıdır (okul web sitesi gibi)
- Öğrenmeyi öğrenme ve öğrenmeyi öğretmeyi sağlayacak tedbirler almalı, bu konuda öğrenci ve öğretmenlere çeşitli fırsatlar sunmalı ve onları bu konuda teşvik etmelidir.
- Okulun görevleri ve yetkileri ile ilgili olarak yasal sınırlılıklar çerçevesinde öğretmenlere okulu değiştirme fırsatı sunmalıdır.
- Öğretmenlerin kapasitelerini artırmaları yönünde teşvik etmeli, onlara öğrenme fırsatları sunarak yeni bir işlev eklemeye çaba göstermelidir.

Beyin metaforu doğrultusunda öğretmenlerden beklenen davranışlar aşağıda listelenmiştir:

- Okulun amaç, hedef ve vizyonunun oluşumuna katkıda bulunmalı ve bunları sahiplenmelidirler.
- Okulda alınan kararlara katılarak okulun işleyişine katkı sağlamaya çalışmalıdırlar.
- Okul bilgi sistemlerini etkili kullanmalıdırlar
- Ortak bir okul kültürü oluşmasına yardımcı olmalı ekibe yeni katılanların bu kültüre uyumlarına yardımcı olmalıdırlar.
- Öğretme görevlerini yerine getirirken aynı zaman da çevrelerinde, toplumda ve bilimdeki gelişmeleri, takip etmeye çalışmalı, öğrenmeye devam etmelidirler.
- Edindikleri bilgi ve becerileri paylaşmalı okulun ve diğer öğretmenlerin gelişimine katkıda bulunmaya çalışmalıdırlar.
- Okulun işleyişinin tamamı hakkında bilgi sahibi olmalı, böylece aksayan durumlarda aksaklığa müdahale edebilmelidirler.
- Öğrencilere öğrenmeyi öğrenme konusunda fırsatlar sunmalıdırlar.

Destek ve Teşekkür

Yazar olarak, araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecine yönelik herhangi bir destek ya da teşekkür beyanım bulunmamaktadır.

Çatışma Beyanı

Araştırmanın yazarı olarak herhangi bir çıkar/çatışma beyanım olmadığını ifade ederim

Yayın Etiği Beyanı

Bu araştırmanın planlanmasından uygulanmasına, verilerin toplanmasından verinin analizine kadar olan tüm süreçte "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Çalışmanın yazım sürecinde bilimsel etik ve alıntı kurallarına uyulmuş, toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir.

KAYNAKÇA

- Akan, D., Yalçın, S., ve Yıldırım, İ. (2014). "Okul Müdürü" kavramına ilişkin öğretmenlerin metaforik algıları. *İlköğretim Online*, 13(1), 169-179.
- Alpaslan, S., ve Kutanis, R. (2007). Sanayi ve bilgi toplumu yönetim metaforlarının karşılaştırılması. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2(2), 49-71.
- Bursahoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, PegemA Yayıncılık.
- Çelik, T., ve Arı, G. S. (2017). Bankalarda örgüt kültürünün belirlenmesinde alternatif bir yöntem olarak metafor analizi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1), 31-64.
- Dikme, E., ve Toker-Gökçe, A. (2019, Mayıs, 2-4). *Lise öğrencilerinin toplumsal cinsiyet algılarının incelenmesi*. [Sözlü Sunum]. 14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi, İzmir, Türkiye.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.
- Güçlü, N., ve Sotirofski, K. (2006). Bilgi yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 351-373.
- Güven, E., ve Toker-Gökçe, A. (2018). Öğretmenlerin Mesleki Özgürlüğe İlişkin Metaforik Algıları. *Sakarya University Journal of Education*, 8(3), 176-189.
- Hamburger, Y., ve Yitzchayak, U. (1998). Metaphors and organizational conflict. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 26(4), 383-398.
- Holsapple, C. W., ve Joshi, K. D. (2001). Organizational knowledge resources. *Decision support systems*, 31(1), 39-54.
- İşçi, E. (2008, 18 Kasım). Öğrenen örgütler. <http://emreisci.blogspot.com.tr/2008/11/renen-rgtler.html>
- Kaban, Z. Y. (1994). Genel sistem teorisi ve sibernetik. *Marmara İletişim Dergisi*, 8, 219-226.
- Kantos, Z. E. (2011). Örgüt metaforlarında liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 135-158.
- Karaöz, M. (2003). *Öğrenme ve farklı talep fonksiyonlarını içeren ekonomik üretim miktarı model önerileri* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Keleş, E., Çepni, S. (2006). "Beyin ve Öğrenme". *Türk Fen Eğitimi Dergisi*, 3(2), 66-82.
- Leblebici, Doğan Nadi (2008). Örgüt kuramında paradigmlar ve metaforlar. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(15), 345-360.
- Morgan, Gareth (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde örgüt metaforları* (G. BULUT, Çev.). İstanbul: MESS Yayınları.
- Özan, M. B., ve Demir, C. (2011). Farklı lise türlerine göre öğretmen ve öğrencilerin okul kültürü metaforu algıları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 106-126.
- Saban, A. (2004). Giriş düzeyindeki sınıf öğretmeni adaylarının "öğretmen" kavramına ilişkin ileri sürdükleri metaforlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 131-155.
- Simon, Herbert. (1965). Administrative decision making. *Public Administration Review*, 25(1), 31-37.
- Toker-Gökçe, A., ve Bülbül, T. (2014). Okul bir insan bedenidir: Meslek lisesi öğrencilerinin okul algılarına yönelik bir metafor çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 63-88.
- Toker-Gökçe, A., ve Toska, R. (2019, Mayıs, 2-4). *Uluslararası öğrencilerin Türkiye'de yükseköğretime yönelik metaforik algıları*. [Sözlü Sunum]. 14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi, İzmir, Türkiye.
- Töremen, F., ve Döş, İ. (2009). İlköğretim öğretmenlerinin müfettişlik kavramına ilişkin metaforik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(4), 1973-2012.
- Ural, Ö., Aydemir, İ., Toker-Gökçe, A., ve Öztoprak-Kavak, Z. (2016). Metaphorical Perceptions of Secondary School Students and Teachers about Learning and Teaching Concepts. *Journal of Teacher Education and Educators*, 5(2), 131-153.

- Yalçın, B. ve, Ay, C. (2011). Bilgi toplumunda öğrenen örgütler ve liderlik süreci bağlamında bir örnek olay çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 15-36.
- Yıldırım Becerikli, S (1999). Örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rolü. Departmanlı mağazacılık sektöründe halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme: Beğendik A.Ş örneği.[Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Ankara Üniversitesi.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Various perspectives towards the organization; dealt with different aspects such as structure, function and purpose, and various organizational theories emerged within the scope of these perspectives. According to Morgan (1998), in fact, all organizational and management theories are based on images or metaphors that enable us to see, understand and manage the organization in a distinctive way. Organizational metaphors are images used to describe the organization. For example, some may perceive their workplace as a family environment, while others may perceive it as a battlefield, a machine or a sinking ship. Organizational metaphor is the perception of employees as a result of their evaluation of the events and organizational processes they experience in their organizations (Hamburger & Itzhayek, 1998). The aim of this study is to describe the duties and behaviors of school administrators and teachers in the context of the brain metaphor. For this purpose, first of all, organizations are discussed within the scope of the brain metaphor. Then, the strengths and weaknesses of brain metaphors were mentioned. Finally, the duties and behaviors of school administrators and teachers are defined in the context of the brain metaphor.

Brain Metaphors

The brain is an organ that can perform many functions simultaneously. It is responsible for controlling our body movements, regular functioning of our organs, as well as learning, thinking and remembering. In addition, the brain is a biological system through which information flows and is processed (Foster-Deffenbaugh, 1996; Wortock, 2002; cited by Keleş and Çepni, 2006; Leblebici, 2008). Brain metaphor, within the scope of the functioning of the brain and organizational theories; It is discussed from three different perspectives as information processing organizations, learning organizations and holographic organizations (Morgan, 1998).

Organizations, as the information-processing brain, function as a brain that receives, processes and stores information, plans, organizes and controls all activities (Holsapple & Joshi, 2001; Güçlü & Sotirofski, 2006; Yıldırım Becerikli, 1999) .

The metaphor of learning organizations “How can complex systems be designed with the ability to learn in a manner similar to the brain?” built on the question. Organizations that cannot learn to learn and cannot make the necessary change do not have a long persistence. In this context, organizations need to develop capacities in the following subjects in order to achieve their goals (Morgan, 1998):

- Observing and being prepared for changes in environmental conditions in order to be aware of significant changes.
- Developing the ability to question, challenge and change operating norms and assumptions.
- To allow for the formation of an appropriate strategic direction and organizational model.

Holographic organizations, on the other hand, mean that each of the parts in the system contains all the characteristics of the whole. According to Morgan (1998), there are some principles for creating holographic organizations. These principles are:

- Placing the Whole in Parts
- The Importance of Excess Capacity
- Mandatory Variety
- Minimum Specification
- Learning to Learn

Strengths and Weaknesses of the Brain Metaphor

Morgan (1998: 134-137) explained the strengths and weaknesses of the brain metaphor as follows:

Strengths

- Provide concrete guiding principles for creating learning organizations,
- Identifying the needs of learning organizations and demonstrating that different elements need to support each other,
- Contributing to the determination of organizational design elements for the realization of learning,
- Providing strong approaches to the effects of information technologies and how these technologies can be adapted to learning organizations,
- Presenting design principles for holographic organizations,
- Questioning classical approaches such as leadership, goal setting, control, hierarchy,

Weaknesses

- Difficulty in explaining organizations as brains because there is no consistent image about the brain.
- Possibility of resistance to the process in realizing ideas about the brain metaphor

School Administrator and Teacher in the Context of Brain Metaphor

In line with the brain metaphor, the expected behaviors from school administrators are listed below:

- He/She should determine the school's purpose, goal and vision together with all the stakeholders of the school. This determination should not be in the form of imposition, but by shared decision making.
- He/She should try to make rational decisions in line with the information coming from the environment and the organization.
- He/She should keep the internal communication channels open all the time.
- He/She should ensure the participation of employees in decisions, evaluate different perspectives as opportunities and benefit from the diversity of employees.
- The school administrator should try to create a common organizational culture and try to ensure that this culture is adopted by both employees and students.
- He/She should use the existing information systems effectively, and also create a system that will provide mutual information flow (such as the school website) where the members of the organization and the organizational environment (such as parents,

nongovernmental organizations) can follow the demands, expectations, needs and suggestions.

- He/She should take measures to enable learning to learn and teach learning, offer various opportunities to students and teachers in this regard and encourage them in this regard.
- He/She should offer teachers the opportunity to change school within the framework of legal limitations regarding the duties and authorities of the school.
- He/She should encourage teachers to increase their capacities, and try to add a new function by offering them learning opportunities.

The behaviors expected from teachers in line with the brain metaphor are listed below:

- They should contribute to the formation of the school's purpose, goal and vision and should own them.
- They should try to contribute to the functioning of the school by participating in the decisions taken at the school.
- They should use school information systems effectively.
- They should help the formation of a common school culture and help the new members of the team adapt to this culture.
- While fulfilling their teaching duties, they should try to follow the developments in their environment, society and science and continue to learn.
- They should share the knowledge and skills they have acquired and try to contribute to the development of the school and other teachers.