



İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

**ÖĞRENEN ÖRGÜT OLUŞTURMADA
OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRENEN LİDERLİK ROLÜ**

Ali KIŞ

Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN
(Danışman)

BİLİM UZMANLIĞI TEZİ

MALATYA, 2009

**ÖĞRENEN ÖRGÜT OLUŞTURMADA
OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRENEN LİDERLİK ROLÜ**

Ali KIŞ

**İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN
(Danışman)**

BİLİM UZMANLIĞI TEZİ

MALATYA, 2009

KABUL VE ONAY

Ali KIŞ tarafından hazırlanan “Öğrenen Örgüt Oluşturmada Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Rolü” başlıklı bu çalışma, 18 / 07 / 2009 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından BİLİM UZMANLIĞI TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Battal ASLAN

Üye (Danışman) : Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Uzmanlık Tezi olarak sunduğum “Öğrenen Örgüt Oluşturmada Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Rolü” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Ali KİŞ

ÖNSÖZ

21. yüzyılın bir özelliği olarak, neredeyse her türlü bilgiye en kısa sürede ulaşılabilen bir dönem, insanlık tarihinde hiç var olmamıştır. Yaşadığımız çağda hızla değişmekte ve gelişmekte olan örgütlerde artık düşünen tek bir kişinin olması yeterli değildir. Sadece bir kişinin tepeden her şeyi düşünmesi ve diğerlerinin de onu izlemesi düşüncesi, hızla önem ve değerini yitirmektedir. Bu problemin çözümü ise, örgütün bir bütün olarak öğrenmesidir.

Bir toplumun geleceğini şekillendirme görevi verilen okul örgütleri için de durum pek farklı değildir. 20. yüzyıl ile 21. yüzyıl okulları arasındaki fark tahmin edilebilir boyutların çok ötesindedir. Okulun, bir şekilde önce var olan değişime uyum sağlaması ve daha sonra onu kontrol edebilir bir sistem oluşturması gerekmektedir.

Bu gereksinimi gidermenin yollarından biri de “öğrenen okul” yaklaşımı olabilir. Öğrenen okulun özellikleri, oluşturulma yolları ve eğitim topluluğunun bu yeni süreçteki rollerinin belirlenmesi, geleceğimizi emanet ettiğimiz okulların yeni yüzyıla güvenle girmelerinin bir yoludur.

Bu çalışmada, öğrenen okul gereksiniminden hareketle, öğrenen okulu oluşturma sürecinde okul müdürlerinden beklenen yeni roller belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın yürütülmesinde ve araştırma raporunun hazırlanmasında doğrudan ve dolaylı olarak emeği geçenlere teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırmanın konusunun belirlenmesi, araştırmanın yürütülmesi ve raporun hazırlanması sürecinde yakın ilgisini esirgemeyen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu katkılara rağmen araştırmanın tüm sorumluluğu araştırmacıya aittir.

Temmuz, 2009

Ali KIş

Malatya

ÖZET

KIŞ, Ali. “Öğrenen Örgüt Oluşturmada Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2009.

Bu araştırmada, öğrenen örgüt oluşturmada okul müdürlerinin öğrenen liderlik rollerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, öğrenen örgütün yapısı, işlevleri, özellikleri ve örgütsel öğrenme açıklanmış; öğrenen örgüt yaklaşımının eğitimdeki yansıması olan öğrenen okulun özellikleri ve öğrenen okulda müdürün öğrenen liderlik rolleri ayrıntılı olarak irdelenmiştir. Yerli ve yabancı alan yazın taranarak var olan durum olduğu gibi ortaya konmaya çalışıldığı için bu araştırma betimsel bir çalışmadır. Araştırmada ulaşılan bulgular öz olarak şunlardır: Öğrenen örgüt lideri, örgüt vizyonunu örgüt üyeleriyle birlikte belirler; yeniliklere açıktır, eleştirilerinde yapıcıdır ve her türlü eleştiriye de önyargısız değerlendirir; sürekli öğrenmeye devam eder ve bu özelliğiyle model olur; sistem düşüncesine sahiptir, eylemler arası ilişkileri görür, insanları suçlamaz sistemi sorumlu tutar. Okulun öğrenen örgüte dönüşmesinde ön koşullardan biri öğrenen okul kültürüdür. Günümüzde okuldan “öğreten okul”dan çok “öğrenen okul” rolü beklenmektedir. Öğrenen okul, öğretmenlere mesleki uygulamaları paylaşmak için gerekli zamanı sağlar; öğrencilerin öğrenmelerini ister, onlara bir şey öğretmeye çalışmaz. Öğrenen lider, öğrenmek isteyen işgörenlerine güven verir ve destek sağlar; öğrenen okulu başlatmanın anahtarıdır. Öğrenen okul hazır bir yapı değildir ve bir gecede ortaya çıkmaz; bir yönetim anlayışıdır ve aşama aşama geliştirilir. Öğrenen liderin yeni adı CLO (Chief Learning Officer: En Üst Öğrenici)’dur. Öğrenen lider vizyoner, değişim ajanı, eğitimsel lider, model alınan lider ve yönetici rollerine sahiptir. Uygulayıcılar için öneriler öz olarak şunlardır: Okul müdürleri, işgörenlerindeki gizil gücü ortaya çıkarmalı ve geliştirmeli; başarısızlıkları fırsat olarak algılamalı ve değerlendirmeli; okullarında bir öğrenme kültürü yaratmalıdırlar. Okul müdürleri, yeni düşünceleri teşvik etmeli risk almayı özendirmelidir. Araştırmacılar için öneriler öz olarak şunlardır: MEB, Milli Eğitim Müdürlükleri ve öğretmenlerin öğrenen örgüt oluşturmadaki rolleri araştırılabilir. Mevcut okul müdürlerinin öğrenen lider rolünü ne derece gerçekleştirebildikleri araştırılabilir.

Anahtar Sözcükler: Öğrenen Örgüt, Örgütsel Öğrenme, Öğrenen Okul, Müdürün Rolü, Öğrenen Lider.

ABSTRACT

KIŞ, Ali. "The Learning Leadership Role of Principals in Building a Learning Organization", Dissertation, Malatya, 2009.

The main objective of this study is to determine the learning leadership roles of principals in building a learning organization. With this in mind, the structure, functions, characteristics of a learning organization and organizational learning were explained; the specifications of a learning school which is a reflection of a learning organization in education and the roles of principals in a learning school were examined in detail. Tried to reveal the present situation as it is by searching thoroughly Turkish and other literature, this is a descriptive study. In a nutshell, the findings of the study are: The learning organization leader establishes the vision of the organization together with the members of the organization; is open to innovation, positive in his criticism and evaluates any criticism unprejudicedly; is a continuous learner and becomes a model for members of his organization; has system thinking; realizes the relationships between actions and doesn't find fault in humans but accuses the system itself. One of the prerequisites of turning a school into a learning organization is the learning school culture. Today, the school needs to be a "learning school" rather than a "teaching school". The learning school provides the teachers with necessary time to share professional applications; desires its students to learn and does not try to teach them. The learning leader guarantees trust and support for his employees longing for learning; is the starter key to learning school. The learning school is not a ready-made structure and does not appear overnight; it is a management approach and can be gradually realized. The new title of a learning leader at school is "CLO", Chief learning Officer. The learning leader has roles such as visionary, change agent, educational leader, modeler and administrator. Some suggestions to practitioners: Principals must reveal and develop the "hidden power" of his employees; take failures as chances and make use of them; create a learning culture in their schools. Principals must encourage new thoughts and support taking risk. Some suggestions to researchers: The roles of National Ministry of Education, the city educational directorship and teachers in building a learning school can be studied. Also, it can be studied to what extent principals on duty can fulfill the roles of a learning leader.

Keywords: Learning Organization, Organizational Learning, Learning School, Role of Principal, Learning Leader.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ONAY	iii
ONUR SÖZÜ.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
ÇİZELGELER.....	xi
ŞEKİLLER.....	xii

BÖLÜM

I GİRİŞ	1
Problem Durumu.....	1
Problem Cümlesi.....	9
Alt Problemler.....	9
Sayıtlılar	10
Sınırlamalar	10
Tanımlar ve Kısaltmalar.....	10
II İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	12
III YÖNTEM	33

<u>BÖLÜM</u>	<u>Sayfa</u>
IV BULGULAR VE YORUM	34
Öğrenen Örgütün Ne Olduğuna İlişkin Bulgular ve Yorum..	34
Öğrenen Örgütün Evrimine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	41
Öğrenen Örgütün Özellikleri, Temel Disiplinleri ve Geleneksel Örgütten Farklarına İlişkin Bulgular ve Yorum.....	46
Örgütsel Öğrenmenin Nasıl Gerçekleştiğine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	62
Öğrenen Örgüt Oluşturmada ve Örgütsel Öğrenmeyi Gerçekleştirmede Liderin Rolüne İlişkin Bulgular ve Yorum.....	70
Öğrenen Örgüt Olarak Okul Ve Okuldaki Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Bulgular ve Yorum.....	78
Öğrenen Örgüt Olarak Okullarda Müdürlerin Öğrenen Liderlik Rollerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	91
V ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER	107
Özet ve Yargılar.....	107
Öneriler.....	110
KAYNAKÇA	113

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge

Sayfa

No

1 Öğrenen Örgütler İle Geleneksel Örgütler Arasındaki Farklar 60

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
<u>No</u>	
1 Öğrenen Örgütlerin Evrimi.....	41
2 Öğrenen Örgütlerin Beş Temel Disiplini.....	57
3 Takım Halinde Öğrenme.....	59

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, Problem Durumu başlığı altında problem durumu, problemin önemi ve araştırmanın amacı açıklanmıştır. Daha sonra ise, Problem Cümlesi, Alt Problemler, Sayıtlılar, Sınırlamalar ve araştırma ile ilgili bazı kavramların Tanımlamalarına yer verilmiştir.

Problem Durumu

İnsan sosyal bir varlıktır. Var olduğu günden bugüne bu sosyalliğinin gereği olarak bir arada yaşama yolunu seçmiştir. Bir arada bulunarak bir topluluğu oluşturan insanoğlunun zamanla çeşitli gereksinimleri ortaya çıkmıştır. Bu gereksinimleri karşılamanın çözümü ise örgüt denilen sosyal yapı olmuştur.

Bir toplumun çeşitli yaşama gereksinimlerini karşılamak ve olası sorunları çözmek için meydana getirilen; o toplumun tüm üyeleri tarafından benimsenen ve aynı zamanda yürürlükteki yasal düzenlemeler ve kurallara uygun olarak çalışan toplumsal ilişkiler dokusuna örgüt (kurum) denir (Başaran, 1996: 48).

Örgütün olduğu yerde örgüt yönetiminden de söz edilebilir. Doğal olarak iki kişinin olduğu yerde yönetim de vardır. Dolayısıyla en eski bilimlerden biri yönetim bilimidir (Bursalıoğlu, 1978: 1).

Örgüt fikri insanların kişisel gereksinimlerini kendi başlarına karşılayamayacaklarını anlamalarıyla ortaya çıkmıştır. Bireyler örgüt sayesinde yalnız başlarına yapabileceklerinden çok daha fazlasını elde ederler. Dolayısıyla örgüt kavramının temel dayanağı olacak fikirlerin başında, karşılıklı yardımda bulunmak üzere bireylerin eylemlerinin *eşgüdümü* vardır. Bu eşgüdümün faydalı olması için ise amaçlar gereklidir. İkinci temel fikir de örgütün tamamını kapsayan *ortak bir amacın* bulunmasıdır. *İşbölümü* örgüt kavramının dayandığı temel fikirlerden bir diğeridir. Bireylerden oluşan topluluk olan örgüt, yerine getirilmesi gereken işleri, örgütteki kişiler arasında böldüğü takdirde amaçlarına ulaşmayı daha kolay hale getirecektir. Örgütün temel dayanağına ilişkin sonuncu temel fikir ise, işbölümü ve eşgüdüm fikrine bağlı olarak ortaya çıkan *otorite hiyerarşisidir*. Kısaca örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde, ortak ve açık amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin mantıksal eşgüdümü olarak tanımlanabilir (Öge, 1996: 5).

İnsanların yetenekleri sınırlıdır. Ancak çok sayıda insan bir araya geldiğinde ortaya çok farklı yetenekler çıkar. İşte örgüt bu farklı yeteneklerden faydalananarak bireylerin ortak bir amacını gerçekleştirmesine yardım eder. Dolayısıyla örgüt aslında bireylerin sınırlı yeteneklerini artıran bir araçtır (Aydın, 1994: 13).

Bir toplumda yaşayan insanlar arasındaki ilişkilerde işbirliğinin kaynağı, insanların tek başlarına çözemedikleri sorunlarla karşılaşmaları ve tek başına karşılamaktan yoksun kaldıkları gereksinimleridir. Toplumdaki diğer insanlarla birlikte çözülmesi gereken sorunların çokluğu ve sürekliliği, toplumun üyelerinin birbirleri ile sürekli işbirliği ve dayanışma içinde bulunmalarını zorunlu hale getirmektedir. Sonuçta, bu zorunluluk insanların örgütlenmesine ve sonrasında ise toplum içerisinde değişik işlevleri yerine getiren örgütlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Türk, 1999: 8).

Aydın (1994: 70)'a göre, bir örgütteki insanların ortak amaçlar doğrultusundaki eylemleri kendiliğinden gerçekleşmez. Örgüt üyelerinin eylemlerinin eşgüdümünün sağlanması yönetsel bir süreci gerektirir. Örgüt ve yönetim aslında birbirinden ayrılmayan iki kavramdır. Örgütün insan kaynaklarını amaçlar doğrultusunda yönlendirmek, denetlemek ve değerlendirmek yönetimin görev alanındaki işlerdir.

Çağdaş örgütler, gittikçe büyüyen ve belirli bir alanda uzmanlaşan bir özelliğe sahiptir. Örgütlerin büyümesi, uzmanlaşmaya yol açarken beraberinde birçok yönetsel sorunları da getirmektedir. Örgütteki kişiler arası ilişkilerin kontrolü, bireysel ve örgütsel amaçların uyumlu hale getirilmesi ve çeşitli görüşlerin ve çıkarların bir araya getirilmesini gerektirmektedir. Bu görevlerin yerine getirilmesi liderlik ihtiyacını doğurmuştur.

Ergun'a göre örgütsel planlar tam, çevre koşulları aynıysa, örgütün iç dinamikleri yoksa ve örgütlerde insan üyeliği önemli değilse, örgütlerin lidersiz de olabilecekleri düşünülebilir. Ancak bu koşullar hiçbir zaman hiçbir örgüt için olmayacak bir durumdur. Karmaşık bir örgütte tüm yapılacakların bir metin halinde yazılabilmesi imkansızdır; yazılabilse bile doğal olarak zamanla her şey değişime uğrayacaktır. Dolayısıyla örgütlerde liderlik gereklidir. Ayrıca örgütler açık sistemler ve sürekli değişen bir çevre içinde oldukları için, çevrelerindeki değişimlerden de etkilenirler. Böylece her değişim, örgütte değişmeye yol açar. Bu durumda yapılması gerekenleri önceden sezerek yapılabilecekler planlanır ama bu durumda da yine liderlik ihtiyacı ortaya çıkar (Baykal, 1994: 2).

Liderlik en geniş anlamıyla başkalarının davranış, tutum ve düşüncelerini etkileme yeteneğidir. Liderlik örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde, izleyenlerin çabalarına yön veren ve onları motive eden faktördür. Örgütlerin etkililik ve verimliliklerinin artmasında liderlik kaçınılmaz bir unsurdur.

Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgüt üyelerini güdüleme sanatıdır.

İnsanın herhangi bir eğitimden geçmeden, içinde yaşadığı toplumda uygarca yaşaması neredeyse imkânsızdır, çünkü insan sosyal bir varlıktır. İkinci bir zorluk ise bu eğitimin nereden alınacağıdır. Günümüzde, uygarca yaşamaya yetecek eğitimi insan doğduğu aile içinde ya da tek başına alamaz. İnsan, eğitim ihtiyacını karşılamak için kendini eğitecek diğer insanlarla ilişkiler kurarak ve bu insanlardan eğitimi bir karşılıkla satın alarak karşılar.

İnsanların kendini eğitmek için toplumdaki diğer insanlarla ilişkiye geçme zorunluluğu, toplumda yeni ilişkiler dokusunu ortaya çıkarmıştır. Bu ilişkilerin doğal bir sonucu olarak da bir eğitim örgütü olan okul ortaya çıkmıştır.

Devlet, yurttaşlarının eğitim haklarını kullanmalarına fırsat hazırlamak ve aynı zamanda kendi yapması gereken görevleri de daha sağlıklı bir şekilde yürütebilmek için tüm yurttaşlara hitap edebilecek bir eğitim sistemi kurmuştur. Eğitim sistemi ise toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamayı ve devletin planladığı eğitim amaçlarına ulaşmayı okulları aracılığıyla yerine getirir.

Okul, içerisinde eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yapıldığı ve değişik isimlerle adlandırılan çeşitli sistemleri kapsayan genel bir kavramdır. Anaokulundan, ilköğretime, çeşit çeşit liseden, üniversiteye ve hatta her çeşit eğitim merkezine genel olarak “okul” denilebilir.

Eğitim sistemimizde, üst sistemler okula ait yönetsel kararlar üretirler. Aslında eğitim sistemimizde aracı konumunda olan üst sistemler bu kararları temel sistemlere yani okullara iletirler. Çünkü eğitimi üreten asıl sistemler okullardır (Başaran, 1994: 11).

Okul yönetimi eğitim yönetiminin belirli bir alandaki uygulanmasıdır. Toplumdaki mevcut eğitim sisteminin amaçları bu dar alanın sınırlarını belirler. Eğitim yönetiminin genel ilkeleri okul yönetimi için de aynen geçerlidir. Doğal olarak okul yöneticiliği de eğitim yöneticiliği içindedir (Türkoğlu, 1994: 88).

Okul yönetimi, bir ülkenin eğitim ihtiyacını karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü belirli amaçları gerçekleştirmek üzere işletmek, geliştirmek ve çağa uyum sağlamasına çalışmaktır (Başaran, 1994: 12).

Eğitim sisteminin eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirebilmek için okulların yönetim süreci aracılığıyla etkili bir şekilde işletilmesi gerekmektedir (Başaran, 1994: 15).

Eğitim kişide davranış değişimleri oluşturarak onu bir durumdan yeni bir duruma getirirken, okul yönetimi de örgütü sürekli canlı tutarak bir durumdan daha iyi bir duruma getirmektedir (Başaran, 1994: 15).

Okuldaki personelin, örgütsel amaçlar etrafında birleşmesi, okula kendini adanmaları ve bağlılıkları sağlanmalıdır. Amaçlara yönelik olarak okullarda eylemleri başlatıp, sürdürmek ve devam ettirmek birinci derecede okul müdürünün sorumluluğundadır. Okul müdürleri; öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede ve en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede en etkili kişi konumundadır (Akçay, 2003: 2).

Toplumda eğitilmek isteyenlerin çoğalması, buna karşılık her öğrenciye bireysel öğretim yapacak sayıda öğretmenin bulunamaması, yavaş yavaş bir öğretmenin aynı anda birden çok öğrenciye aynı dersi okutmak zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Böylece öğrenciler bir sınıf ortamında bir araya toplanmış ve derslik öğretimi başlamıştır. Daha sonra ise öğrenciler, yaşına, bilgi düzeyine göre ya da öğretilecek konular, zaman dilimlerine bölünerek kümelendirilmiş; değişik düzeyde sınıfları olan okullar ortaya

çıkıştır. Öğrencilerin çoğalması, derslik öğretiminin başlaması, öğrenci sınıflarının artması, öğretmenlerin yükünü artırmış; eğitimin düzenli yapılabilmesi ve ortaya çıkan sorunların çözülebilmesi için öğretmenden ayrı bir kişiye ihtiyaç duyulmuş; böylece eğitim yönetmeni olan yöneticilik, daha doğrusu okullar için müdürlük kavramı ortaya çıkmıştır (Başaran, 1996: 79).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, mevcut yapısını iyileştirecek ve pozitif okul iklimini sağlayacak ve devam ettirecek ilk kişi okul yöneticisidir. Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, okul yöneticilerinin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir. Okul yöneticileri görevlerini yaparken etkili olabilmek için hem yönetim kavram ve kuramları hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir (Töremen, 2003: 1).

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişim, örgütleri öylesine etkilemiştir ki, bu değişime ayak uyduramayanlar varlıklarını devam ettiremez duruma gelmişlerdir. Okul yönetimi açısından bakılacak olursa, günümüzün yönetsel sorunları eski yapı, anlayış ve bakış açılarıyla çözülemeyecek kadar karmaşık bir durumdadır. Artık günümüzde yöneticiler, öğretmenlik mesleğinde olduğu gibi, öğrenme yeteneklerini artırarak sürekli değişen ve yenilenen çevreye uyum sağlamak zorunda olduklarının bilinciyle hareket etmektedir (Basım, 2008: 18).

Öğrenen örgüt kavramı, bir örgütün sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda örgüt çalışanlarını da geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ve dolayısıyla sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt olması anlamına gelir (Basım, 2008: 19).

Öğrenen örgüt aslında bir yönetim modeli değildir; yeni bir yönetim anlayışı ya da felsefesidir. 21. yüzyılın sürekli değişim ortamında, rekabetçi olabilmek ve medeniyet yarışından kopmamak için her örgütün hem içsel süreçlerini, yapılarını ve sistemlerini yönetebilmeyi; hem de örgüt dışında

meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmeyi ya da kendini değişime uyarlamayı öğrenmesi gerekir (Basım, 2008: 20).

Bugünlerde okulların “öğrenen okullar” olmalarının okul gelişiminin ön şartı olduğu sıklıkla savunulmasına rağmen, böylesi bir dönüşümü gerçekleştirmek için gereken süreç ve aktivitelere ilişkin çok az veriler mevcuttur (Reeves, 2006: 467).

Teknolojik gelişmeler, çok hızlı bilgi artışı ve iletişim alanındaki muazzam gelişmeler okul örgütlerini de bu gelişmeler paralelinde düşünmeye zorlamaktadır. Shimbori asıl vurgunun bireyin kendi kendine öğrenmesi ve öğrenmeyi öğrenmesi üzerinde olması ve tamamlayıcı okul dışı eğitimini özümseyeceği bilgi temellerinin aktarılması üzerinde olması gerektiğini söyler (Töremen, 2001: 81).

Bilgi çağında neredeyse ışık hızında artan bilgiler 21. yüzyılı bir bilgi çöplüğüne dönüştürmüştür. Bu durumda yapılması gereken, sadece gereksinim duyulan bilgilerin elde edilmesi ya da güncelliğini kaybetmiş bilgilerin atılarak bilgilerin son haline ulaşılmasıdır. Bunu yapabilmek ise, bilgiyi üretme veya oluşan bilgileri sürekli izleme ile olanaklıdır. Bu da ancak sürekli öğrenme ile gerçekleştirilebilecek bir durumdur. 21. yüzyıla özgü bu durum hem bireyleri hem de örgütleri sürekli öğrenmeye ve öğrenen örgütler biçiminde yapılanmaya zorlar (Konan, 2009: 41).

Okullarda örgütsel öğrenme aktiviteleri için iki nokta önemlidir. Birincisi, öğretmenler üzerine odaklanmaktır, çünkü onlar okullarda eğitim ve öğretim hizmetini yürüten en önemli öğedir. Öğretmenler potansiyel olarak okulu öğrenen ve daha etkili bir örgüt yapmada anahtar rol oynarlar. İkinci odaklanılması gereken nokta ise, okulun yönetim ve karar verme süreçleridir. Okul yöneticileri inceleme ve düşünme sürecine girer ve okul düzeyinde norm ve uygulamaları incelerlerse, öğretmenler incelemenin gerçekten güvenilir ve gerekli olduğunu algılayabilirler.

Eğitim örgütü, toplumsal değişmelere, bilim ve teknolojiye gelişmelere uygun olarak eğitimin kalitesini sürekli geliştirmek durumundadır (Başaran, 1994: 13).

Yaşam boyu öğrenme gereksiniminden ortaya çıktığı ileri sürülebilecek olan öğrenen örgüt, gelecekteki okul modelini öğrenen okul olmaya zorlamaktadır (Konan, 2009: 42).

Öğrenen örgüt tamamen yeni bir liderlik anlayışını gerektirir. Geleneksel liderlik anlayışında lideri etkili kılan beceri ve davranışlar öğrenen örgütte bir anda verimlilik karşıtı unsurlar olarak çıkabilir. Bu tür örgütlerde liderin, okul örgütünde ise müdürün rolünün en önemli boyutlarından birisi okulun misyonunu ve vizyonunu ortaya koymak olmalıdır (Töremen, 2001: 34).

Öğrenen örgütler, müdürlerin öğrenmeyi desteklediği ve öğrenmeyi kolaylaştıran bir çevre için sorumluluk taşıdıkları akıllıca yönetilen örgütlerdir. Müdürlerin yeterlilikleri bugün ne bildikleri ve ne yapabildikleri ile değil, nasıl öğrendikleriyle yani öğrenme sonuçlarıyla değerlendirilmektedir (Torokoff, 2005: 204).

21. yüzyılın eşiğindeki eğitim liderleri öğrencilerin ve okullarının anne babalarınınkini ile aynı hayatı yaşayamayacaklarının ciddi olarak farkındalar. Toplumda var olan globalleşmeye uyum sağlama talebi, hayatta kalmak ve işlevini devam ettirebilmek için okul dahil tüm örgütleri öğrenen örgütler olmaya zorlamaktadır (Hiatt-Michael, 2001: 114).

Bu süreçte örgüt lideri olarak okul müdürüne çok önemli görevler düşmektedir. Okul müdürü klasik denetleyici, yargılayıcı ve ceza verici tavrından uzaklaşarak yeni rollere sahip olmalıdır.

Bireysel öğrenme olmaksızın örgütsel öğrenmenin olamayacağı gerçeğinden hareketle öğrenen okul liderinden hem kendisini hem de okul içindeki tüm çalışanları sürekli öğrenmeye isteklendirerek, cesaretlendirerek

ve destekleyerek öğrenen okulu oluşturmaları beklenmektedir (Konan, 2009: 43).

Bu temel gerekçeler ışığında bu araştırmada, öğrenen okul oluşturmada okul müdürlerinin öğrenen liderlik rolleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Problem Cümlesi

Öğrenen okul oluşturmada okul müdürlerinin öğrenen liderlik rolleri nelerdir?

Problem daha ayrıntılı olarak aşağıda, alt problemler halinde belirtilmiştir.

Alt problemler

1. Öğrenen örgüt nedir?
2. Öğrenen örgütün evrimi nasıldır?
3. Öğrenen örgütün özellikleri, temel disiplinleri ve geleneksel örgütten farklılıkları nelerdir?
4. Örgütsel öğrenme nasıl gerçekleşmektedir?
5. Öğrenen örgüt oluşturmada ve örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmede liderin rolü nelerdir?
6. Öğrenen örgüt olarak okul ve okuldaki örgütsel öğrenme nasıldır?

7. Öğrenen örgüt olarak okullarda müdürlerin öğrenen liderlik rolleri nelerdir?

Sayıtlılar

1. Okullar öğrenen örgütlerdir.
2. Çağcıl okul müdürünün rollerinden biri de öğrenen liderlik rolüdür.

Sınırlamalar

Bu araştırma,

1. Öğrenen örgütlerden biri olarak okul örgütü ile
2. Okul müdürünün öğrenen liderlik rolü ile

sınırlıdır.

Tanımlar ve Kısaltmalar

Öğrenen Örgüt: Ortak amaçları takip eden, amaçlarını sürekli değerlendiren ve bu amaçlara ulaşmada daha etkili ve verimli yolları sürekli takip eden ve gerektiğinde değişiklikler yapabilen işbirliği içinde bir grup insan (Lashway, 1998: 1).

Öğrenen Okul: Liderliğin destekleyici olduğu, kararların paylaşıldığı, ortak vizyon ve değer var olduğu, sürekli öğrenme için uygun öğrenme kültürünün yerleştiği, kişisel uygulamaların paylaşıldığı ve işbirliği içinde çalışan takımlara sahip olan okul (Carpenter, 2008: 25).

Örgütsel Öğrenme: Yeni bir bilginin paylaşarak yayıldığı, üyelerin davranışına entegre edildiği ve sonuçta örgütsel eylemlerde çıktı olarak elde edildiği öğrenme biçimi (Curado, 2006: 3).

Disiplin : “Zorla kabul ettirilen bir düzen” veya “bir cezalandırma aracı” değil, örgütler tarafından incelenmesi, hakim (usta) olunması ve uygulanması gereken bir kuramsal ve teknik bütünlük (Senge, 2002: 19).

CLO (Chief Learning Officer: En Üst Öğrenici): İşletme örgütlerindeki CEO (En Üst Yönetici)’ya benzerliğinden dolayı öğrenen örgütlerde lider için kullanılan bir isim (Ash, 2000: 17).

PLC (Professional Learning Community: Profesyonel Öğrenen Topluluk): Bilenlerin bilgilerini bilmeyenlere aktardıkları yer olan “okul” kelimesi yerine önerilen yeni isim (Carpenter, 2008: 3).

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde öğrenen örgüt oluşturmada okul müdürlerinin öğrenen liderlik rolü ile ilgili yerli ve yabancı alanyazın araştırmacı tarafından taranmış ve konuyla doğrudan ilgili bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bununla birlikte ilişkili bazı araştırmaların olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Töremen (1999) “**Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri**” adlı doktora tezinde, devlet liseleri ve özel liselerde örgütsel öğrenme konusunda yöneticilerden ve öğretmenlerden beklenen rolleri, örgütsel öğrenmenin engellerini ve öğrenen okul kültürü konusundaki görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. 70 sorudan oluşan iki anket Türkiye’nin yedi bölgesinden seçilen 31 özel ve 52 devlet lisesinde 545 öğretmen ve 148 yöneticiye uygulanmıştır.

Örgütsel engellerle ilgili görüşlerde cinsiyet, kıdem ve çalışılan okul açısından önemli farkların görülmediği, örgütsel roller ve öğrenme kültürü oluşturma ile ilgili görüşlerde birçok anlamlı farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, devlet liselerinin birçoğunda ve özel liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı birçok farklılığın ortaya çıktığı görülmüştür.

Araştırmanın önerileri olarak, okulda bireysel araştırmaların özendirilmesi, bir ödüllendirme sisteminin kurulması, öğretmenler arası iletişimin güçlendirilmesi, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iletişim kopukluğunun giderilmesi, özellikle devlet liselerindeki bayan öğretmenler arasında takım halinde çalışma ruhunun canlandırılması, okul kültürünün çalışanların girişim gücünü artıracak şekilde esnek tutulması, hizmet içi etkinliklerin okulun kalitesini artıracak şekilde yeniden düzenlenmesi, okulların profesyonel yöneticilerle yönetilmesi, yeni teknolojilerle donatılması ve yönetim sürecinde yönetsel metinlere sıklıkla başvurulmaması gibi öneriler sıralanmaktadır.

Aydemir (2000) “**Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi**” adlı çalışmasında örgütsel öğrenme ile Toplam Kalite Yönetimini karşılaştırarak, TKY felsefesini benimseyen işletmelerin örgütsel öğrenmeden etkin bir şekilde yararlanabileceklerini ama bu gerçekleştirmek için bazı koşulların gerektiğini belirtmekte ve bu koşulların ne olduğunu açıklamaktadır. Bu koşulların başında ise bilgiye ve öğrenmeye değer veren sosyal, ekonomik ve kültürel yapının oluşturulmasının geldiğini belirtmektedir. Özetle, temelini teorik ve pratik yönetim geleneğinden alarak, bugüne ve geleceğe odaklanan TKY, özünü koruyarak, örgütsel öğrenmeden yararlanma şansına sahip bulunmaktadır. Bu özelliği sayesinde TKY örgütsel öğrenmeden yararlanma şansına sahip bulunmaktadır.

Bu çalışmanın önerileri şunlardır:

Tüm eğitim kurumları artık değişmeli ve kendilerini “yaşam boyu öğrenme” kavramının gereklerine hazırlamalıdır. Dünyadaki gidişe uygun olarak, ülkemizde de devletin ve hükümetlerin kendilerini bilgi ekonomisinin gereklerine göre yeniden örgütleyerek değişimin önünde “bürokratik” bir fren olarak durmaktan vazgeçmeleri, girişimci birey ve işletmelerin küresel bilgi akışına bağlanabilmelerinin teknolojik, sosyal ve politik koşullarını hazırlamaları ve “ezberci” eğitim sisteminden, öğrenmeyi yaratıcı olmayı özendiren bir eğitim sistemine geçişi sağlamaları gerekmektedir.

Şimşek (2004) “**Öğrenen Okulların Kültürel Yapıları**” adlı çalışmada öğrenen örgüt yapısını oluşturan kilit öğeyi tespit etmeyi ve özelliklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu betimsel çalışmada, kuramsal ve uygulamalı araştırmalara dayalı olarak bulgular elde edilmiştir. Okulların öğrenen örgütlere dönüşmelerinde öncelikle örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli zemini hazırlayan öğrenen örgüt kültürüne sahip olması ve ayrıca, öğrenen okulun kültürel yapısının birtakım özelliklere dayanması gerektiği belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğrenen okulun kültürel özelliklerini güçlü okul kültürüne ek olarak; “sistemsal düşünce anlayışı, yeni yaklaşımları deneme, geçmiş deneyimlerden öğrenme, başkalarından öğrenme, bilgiyi yayma ve paylaşma, sinerji yaratma, sürekli eğitim” oluşturmaktadır.

Hızlı bilgi değişimlerine uyum sağlayabilmek için sürdürülebilir bilginin elde edilmesinde katalizör görevi gören okulların öğrenen örgüt olması gerektiği ve bu nedenle öncelikle öğrenen okul için hayati önem taşıyan öğrenme kültürünün okullarda geliştirilmesi gerektiği araştırmanın önerileri arasındadır.

Özus (2005) “**Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyonu Algılamaları**” adlı Yüksek Lisans tezinde Konya ilindeki Mesleki ve Teknik Orta Öğretim Kurumlarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyonu Algılamaları ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayıp sağlayamadıkları incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Konya il merkezi ve ilçelerinde 2004-2005 öğretim yılında açık olan Çok Programlı Liseler ve Mesleki Teknik Orta Öğretim Kurumlarında görev yapan 31 yönetici ve 53 Giyim öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın bulguları şunlardır:

Yöneticiler ve öğretmenlerin öğrenen organizasyonu algılamaları arasında anlamlı düzeyde bir fark olmadığı, okulların öğrenen organizasyon konumuna getirilmesi bilincinin gelişmediği ve okuldan okula farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Mesleki gelişimi sağlamak için öğretmenlere kurs ve seminerler düzenlenmesi ve öğretmen yetiştiren kurumların daha kaliteli bir eğitim vermesi gerektiği tespit edilmiştir. Ayrıca, bölümlerde toplantıların sürekli yapılmadığı gerekli zamanlarda yapıldığı, bölüm hakkında karar alınırken ortak bir sonuç alındığı tespit edilmiştir.

Öğretmenler ve yöneticiler arasında takım ruhunun gelişmediği ortak amaç birliğinin olmadığı ve uygun bir inceleme ortamının mevcut olmadığı tespit edilmiştir. Buna ilave olarak, okullarda yeterli eğitim teknolojilerinin olmadığı ve öğretmenlerinde eğitim teknolojilerini kullanmadığı, mesleki derslerin öğretiminde daha verimli olmaları için teknolojik gelişmeleri takip etmeleri gerekliliği tespit edilmiştir.

Okullarda yeterli teknolojinin olmadığından sanayi ile işbirliği içinde olunması öğretmen ve öğrencilerin sanayide yeni teknik metot ve teknolojilerden yararlanması gerekirken sanayi ile işbirliği içinde olunmadığı tespit edilmiştir.

Okullarda öğretmenlere hizmet içi kurslar verildiği, öğretmenlerin bunun dışında kendilerini geliştirmek için kurslara gitmediği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin araştırmaya önem vermesi ve kendilerini bireysel araştırmalarla geliştirmeleri gerektiği tespit edilmiştir.

Araştırmada mesleki ve teknik eğitim orta öğretim kurumlarının öğrenen organizasyon konumuna geledikleri, yönetici ve öğretmenlerin kendilerini geliştirerek öğrenmeyi bitmeyen bir süreç olarak görmedikleri, kendilerini değişen çevre şartlarına göre yenileyebilmek bilgiyi ve teknolojiyi kullanabilmek için bireysel ve örgütsel çalışmalara yönelmeleri gerektiği saptanmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyonu algılamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı, öğrenen organizasyonun henüz okullarda tam olarak benimsenemediği, öğrenen organizasyon kavramını bilmeyen

öğretmen ve yöneticiler olduğu, bu kavramın hayatımıza girmesi için biraz daha zamana gereksinim duyulduğu anlaşılmıştır.

Araştırmanın önerileri şunlardır:

Nitelikli insan gücünün iş dünyası ile işbirliği yaparak yetiştirilmesi, mesleki ve teknik eğitim sistemin desteklenerek geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Mesleki ve teknik eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında esneklik sağlanmalıdır.

Okul-işletme birliği gerçekleştirilmeli, eğitim, istihdam ve meslek standartları arasında denge kurulmalıdır.

Öğretmenlerin eğitiminde, hem eğitim yaşamları hem de meslek yaşamları süresince yeterince endüstriyel deneyim edinebilmelerine imkan verilmeli ve yeni öğrenme metot, teknik ve teknolojilerine kısa zamanda uyumları sağlanmalıdır.

Uysal (2005) “**Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları**” adlı Yüksek Lisans tezinde öğrenim kademesinin birinci basamağı olan okul öncesi eğitim kurumlarının öğrenen organizasyon olabilme potansiyelini belirleyebilmek amacıyla bu kurumlarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgütlere ilişkin algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı bu betimsel çalışma Konya ilindeki Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında yapılmıştır. Veri toplama amacıyla, öğrenen organizasyona ait 42 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda, araştırmaya katılan okul türlerine göre öğrenen organizasyona ilişkin algılama düzeylerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Üniversiteye bağlı Uygulama Anaokulu ve Özel Anaokullarının öğrenen organizasyon seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Hizmet

içi eğitim alan yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Okul kurumlarının öğrenmeye açık oluşunun, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme disiplinlerinin sağlanması ile gerçekleştirilebileceği sonucuna varılmıştır. Bu araştırmanın önerileri şunlardır:

1-Müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için;

- Buna uygun bir okul kültürü oluşturulmalıdır.
- Mesleki ve güncel yazılı kaynaklar sağlanmalıdır.
- Seminer, panel vb. bilimsel içerikli ve mesleğe yönelik toplantıların sayıları artırılmalıdır.

2-Okul içinde gelişme amaçlı yeniliklerin üretimi için ortamlar hazırlanmalı ve teşvik edilmelidir.

3-İleriye dönük uzun ve kısa vadeli planlarda tüm ilgililerden daha fazla görüş alınmalı ve bunlar mutlaka değerlendirmelerde kullanılmalıdır.

4-Planların, sorunlar ortaya çıktıktan sonra değil, sorunlar oluşmadan yapılabilmesi için daha detaylı çalışmalar yapılmalıdır.

5-Özellikle sistem düşüncesiyle ilgili bilimsel çalışmalar düzenlenmelidir.

6-Etkinliklerin takım çalışmaların ile gerçekleştirilmesi için uygun ortamlar sağlanmalı ve teşvik edilmelidir.

7-Müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenler hizmet içi eğitim etkinliklerine daha fazla alınmalı ve teşvik edilmelidir.

Demir (2006) “**Öğrenen Örgüt Kültürünün Oluşturulması**” adlı Yüksek Lisans tezinde öğrenen örgüt kültürüne geçişte ilk basamak olarak

öğrenen örgüt özellikleri ile mevcut ve istenen örgüt kültürü modellerinin tespit etmeyi amaçlamıştır. Ayrıca, örgüt kültürü ve öğrenen örgüt özelliklerine dair mevcut durumu tespit etmek ve kurum içinde birimler arasında algıda farklılık olup olmadığının belirlemek de bir diğer amaçtır. Araştırma tarama modeli kapsamında yer alan literatür tarama ve anket tekniği kullanılarak yapılmıştır. Aynı kurumun dört farklı biriminde görev yapanlara uygulanan Watkins ve Marsick tarafından geliştirilen “Öğrenen Örgütün Boyutları Anketi” 21 sorudan oluşmaktadır.

Araştırma sonuçlarına genel olarak bakıldığında kurumun öğrenen örgüt olma potansiyeline sahip olduğu görülmüştür. Örgüt kültürüne ilişkin algılarda örgütsel birimler arasında büyük farklılıklar bulunmamaktadır. Farklı birimlerde çalışanlar kurumun ortak kültürünü taşımaktadır. Çalışanların kurumda geçirdikleri süre mevcut örgüt kültürü algılarını büyük oranda etkilememektedir. Ancak kurumda görece daha az çalışanların istenen kültür algıları daha eski çalışanlardan farklılıklar göstermektedir.

Ergani (2006) **“Öğrenen Bir Örgüt Olarak Üniversiteler: Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu Örneği”** adlı Yüksek Lisans tezinde Dumlupınar Üniversitesi Kütahya MYO’nun öğrenen örgüt olma özelliği taşıyıp taşımadığının belirlenmesi; mevcut programlar arasında öğrenen örgüt olma özelliği taşıma derecelerinde farklılıkların olup olmadığının ve eğer farklılık varsa, bu farklılıkların ne oranda olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada öğrenen üniversite kavramının tasarımına yönelik 30 sorudan oluşan bir anket geliştirilip uygulanmıştır.

Araştırma sonunda, Kütahya MYO’nda bulunan üç programın da öğrenen örgütlerin genel özelliklerine sahip oldukları belirlenmiştir. Öğrenen örgüt özellikleri taşımasına rağmen, Kütahya MYO’nun öğrenen üniversiteye dönüşüm çalışmalarına devam etmesi önerilmektedir. Bu öneriyi hayata geçirmek üzere “Öğrenen Üniversite Modeli” tasarlanmıştır.

Öğütçü (2006) “**Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarından Öğrenen Örgüt Yaklaşımı ve Bir Kamu Kurumunda Uygulama**” adlı Yüksek Lisans tezinde “Kütahya Defterdarlığı Gelir Birimleri”nin öğrenen örgüt yaklaşımı açısından incelenmesi, bu kurumdaki öğrenme yetersizliği ve çalışanların örgütsel öğrenme düzeylerini incelemek amaçlanmıştır. Tarama modeline göre bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın örneklemi dört kurumdaki 121 kamu personelinin %83’dür. 46 sorudan oluşan bir anket kullanılmıştır. Anket deneklerle yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Araştırmanın bulguları şunlardır:

Örgütte değişen şartlara ve gelişen teknolojiye hızla uyum sağlayacak sistematik problem çözme, geçmiş deneyimlerden yararlanma, bilginin etkin kullanılması gibi özelliklerin bulunmadığı gözlenmektedir. Örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi gerekli olan kişisel ustalıkların kullanılması, zihni modelleri kullanarak sorgulayabilen, ortak bir vizyon oluşturan, takım halinde öğrenen ve sistem düşüncesini geliştiren temel disiplinlerin gerçekleştirilemediği anlaşılmaktadır.

Araştırmanın önerileri ise şunlardır:

Öğrenen örgütlerin felsefesinin kamu örgütlerine uyarlanması ile bu örgütlerin göstermiş olduğu performanslarının üzerine çıkması beklenebilir. Öğrenen örgüt yaklaşımının kamu örgütlerine uygulanması ile kamu kurumlarının değişen çevre koşullarına duyarlı ve hızlı bir şekilde adapte olabilmesi, sektörde hizmet sürecinin gelişmiş, bilginin hiyerarşik yapılar arasında etkin bir şekilde geçişinin sağlanması, geçmişte sorgulamak böylece yapılan hatalardan ders alarak bu hataları tekrar etmemek, çalışan odaklı bir bakış açısı ile önce onların sonra örgütlerin gelişimini sağlamak, hizmetleri statik bir yapıdan sürekli değişen ve gelişen dinamik bir yapıya kavuşturulması sağlanabilir.

Öğrenen örgüt anlayışı ile kamu örgütleri geçmişteki başarısızlıklarını da sorgulayacak ve bu şekilde bu başarısızlıklardan çıkardığı derslerle

öğrenme sürecini daha etkin hale getirecektir. Daha önce yapılan hizmetlerin bu şekilde analizi geleceğe yönelik planlamayı daha etkin hale getirecektir.

Şeşen (2006) “**Personelin Öğrenen Örgüt Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi**” adlı Yüksek Lisans tezinde askeri birliklerin örgüt yapısının öğrenen örgüt olma seviyeleri araştırılmış; bu seviyenin örgütte sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi incelenmiştir. İkinci amaç ise öğrenen örgüt boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri konularında genç ve deneyimli personel arasında ve örgütte geçirilen çalışma süresi bakımından herhangi bir farklılığın olup olmadığını test etmektir. Araştırmada öğrenen örgütle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla iki farklı ölçekten oluşan bir anket kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular, personelin öğrenen örgüt algılamaları ile sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasında aynı yönde güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Örgüt yapısı öğrenen örgüte dönüştükçe, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranı da artmaktadır. Araştırmanın önerileri arasında, örgütün denetleme mekanizmasının öğrenen örgüt yapısına göre yeniden yapılandırılması, mevcut ve yeni bilgilerin örgüt içinde yayılmasının daha sağlıklı hale getirilmesi, örgüte yeni katılan personelin bilgi zenginliğinde faydalanılması, teknolojinin bilgi paylaşımı için kullanılması gibi öneriler sıralanmaktadır.

Boyacı (2007) “**Öğrenen Organizasyonlar: Teorik bir Yaklaşım**” adlı Yüksek Lisans tezinde değişen dünyada yönetim ve işletme alanında ön plana çıkan öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramlarını açıklamak, özellikleri hakkında bilgi vermek, firmalara sağlayacağı yararları tespit etmek ve işletmelere tavsiyelerde bulunmak amaçlanmıştır. Mevcut bilgilerin toplandığı bu betimsel çalışmada önce öğrenme kavramı irdelenmiş ve daha sonra organizasyon açısından öğrenmenin tanımı ve çeşitleri verilmiştir.

Öğrenen organizasyonların verildiği bölümde Senge'nin öğrenen organizasyonlara yönelik beş disiplini geniş bir şekilde ele alınmıştır. Örgütsel öğrenme ve öğrenmenin engellerinin anlatıldığı bir sonraki bölümde geleneksel örgütlerle karşılaştırmalar yapılarak öğrenen organizasyonlarla ilgili uygulamalı örnekler verilmiştir. Bu araştırmaya göre öğrenen organizasyonların gereklilik nedenleri şunlardır:

- Organizasyonlar arasında ayakta kalabilmek,
- Rakiplerle başa çıkabilmek,
- Verimliliği artırmak,
- Etik değerlerle etkinliği sağlayabilmek,
- Hataları en aza indirmek,
- Organizasyonun toplu zekâsını yükseltmek,
- Motive edici iş ortamı oluşturmak,
- Yeni ürün, bilgi ve hizmetlere katkıda bulunmak.

Pekel (2007) **“Öğrenen Organizasyonlar ve Örgüt Kültürü Arasındaki Etkileşim ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.Ş.’de Bir Uygulama”** adlı Yüksek Lisans tezinde EYAP Vitra Bozüyük fabrikasının örgütsel öğrenme ve örgüt kültürü süreçlerinin incelenerek, öğrenen organizasyonlar ve örgüt kültürü arasındaki etkileşimin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniği olan görüşme yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, Vitra öğrenme açısından incelenirse, öğrenmeyi teşvik eden, personelinin geliştirmeye önem veren yapıcı diyaloga sahip öğrenen bir organizasyondur. Paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme kavramları Vitra’da ön plana çıkmaktadır. Sürekli gelişme, bütünsel kalite felsefesinin de bir parçası olarak tüm kuruluş çalışanlarınca benimsenmiştir. Her yıl bütçenin önemli bir kısmı sürekli gelişme için kullanılmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak diyebiliriz ki Vitra öğrenen bir organizasyondur.

Örgüt kültürü ile ilgili bulgulara göre ise, Vitra'da örgüt kültürünün içselleştirilmesi, bunun sonucu olarak ortaya çıkan kuruma bağlılık ve işletme birey bütünleşmesi kavramları güçlü bir kültürün belirtileridir. Çalışan elemanlar arasında kuruma bağlılık, bütünleşme ve değerlerin paylaşılması davranışının son derece belirgin olduğu sonucuna varılmıştır. Kendini kurumun bir parçası olarak algılama eğilimi ve Vitra'nın bir çalışanı olmanın ayrıcalık sağlayan bir unsur olduğu görüşü güçlü örgüt kültürünün önemli bir göstergesidir.

Örgüt kültürünün belirginleşen nitelikleri açısından varılan sonuçları birkaç başlık altında özetlemek mümkündür.

Vitra'da:

- Güçlü bir örgüt kültürü mevcuttur.
- Kendine özgü paylaşılan değerleri vardır ve çalışanların büyük bir bölümü bu ortak değerlerin gerektirdiği tutum ve davranışları göstermektedir.
- Çalışanların tamamı örgütün amaçlarından haberdardır.
- Örgüt kültürünün gelişmesi ve yerleşmesi için değişik faaliyetler uygulanmaktadır.
- Karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşir.
- Her düzeyde çalışan arasında iş birliği, dayanışma ve takım çalışması yaygındır.
- Çalışanlar yönetime kolaylıkla ulaşmakta ve her düzeyde çalışan üstlerinden tam destek görmektedir.
- Ayrıntılı ve çok yönlü haberleşme kanalları mevcuttur.
- Tüm alanlarda yenilikçi davranışların benimsenmesi esastır.

Yücel (2007) “**Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü**” adlı doktora tezinde, örgüt kültürü ile öğrenen örgüt olma arasındaki ilişkiyi test etmek ve farklı örgüt kültürüne sahip işletmelerin öğrenen örgüt olma bakımından

farklılıklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen 72 maddelik anket Kayseri ve Konya illerindeki 384 işletmeye eşit sayıda uygulanmıştır. Bu araştırmanın bulguları şunlardır:

- Çalışanları harekete geçirecek ortak bir vizyon belirlenmelidir.
- Ortak vizyon belirleme sorumluluğu öncelikle işletme yöneticisindedir.
- Yöneticinin davranışları sözlerinden daha etkilidir.
- Yöneticinin anlaşılması ve özümsemişi çalışanları öğrenmeye teşvik etmek için gereklidir.
- Adokrasi örgüt kültürüne sahip işletmelerin öğrenen örgüt olma durumları genel olarak yüksek ve hiyerarşi örgüt kültürüne sahip işletmelerin ise öğrenen örgüt olma durumları genel olarak düşüktür.

Öğrenen örgüt olma üzerinde örgüt kültürü etkilidir. Bu nedenle öğrenen örgüt olmak isteyen işletmelerin, örgüt kültürü ile ilgili değerlendirmelerini yönetim faaliyetlerinde dikkate almaları gerekir. Çünkü örgüt kültürünün farklı olmasına göre öğrenen örgüt olma durumunun da farklılaştığı görülmüştür.

Araştırmada benzer bir araştırmanın bölüm yöneticilerinin ve çalışanların örgüt kültürünü algılamalarına yönelik yapılabileceği önerisi ileri sürülmüştür.

Akkoç (2008) “**Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü**” adlı Yüksek Lisans tezinde bilgi sistemlerinin öğrenen örgüt oluşumuna etkisini incelemek amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak Afyon Kocatepe Üniversitesi’nde (AKÜ) uygulamaya konulan KOBİS (Kocatepe Bilgi Sistemi) sisteminin öğrenen örgüt oluşumuna etkileri; AKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde gerçekleştirilen anket, doküman ve belgeler üzerinde araştırma ile yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle

incelenmiştir. Araştırma yöntemlerinden örnek olay yönteminin kullanıldığı araştırma, bir kurumda geliştirilen bilgi yönetim sisteminin tanıtımı ve bilgi sisteminin öğrenen örgüt oluşumuna katkısına ilişkin değerlendirmeleri içermektedir.

Araştırmada, KOBİS bilgi sisteminin yönetsel kararların hızlı alınmasını ve karar vermeyi desteklediği; karar verme süreçlerinin etkin hale geldiği; veri kalitesinin temiz, kontrol edilebilir ve güvenli olduğu; iletişimi ve işbirliğini güçlendirdiği, kurumsal hafıza oluşumunu sağladığı, yanlışlardan ders alınmasını mümkün kıldığı; paylaşarak öğrenmeyi; öğrenci-öğretim üyesi arasında doğrudan ilişkiyi sağladığı; bürokratik engelleri ortadan kaldırarak, bürokrasiden kaynaklanan başta kırtasiyecilik olmak üzere çeşitli maliyetlerin düşüşünü ve zaman tasarrufu sağladığı; diğer bireylerin düşüncelerinden, bilgi, beceri, deneyimlerinden yararlanmayı kolaylaştırdığı, daha önce yapılan çalışmalardan yararlanmayı mümkün hale getirdiğinden yeni projeler için vizyon açtığı şeklinde bulgular elde edilmiştir.

Ayrıca araştırma bulgularından, KOBİS bilgi sisteminin öğrenen örgütün paylaşılan vizyon, zihni modeller, sistem merkezli düşünme, ekip halinde öğrenme, kişisel yetkinlik kazanmadan oluşan temel yetenek/disiplinleri üzerinde önemli derecede etkili olduğu; hızlı bilgiye ulaşım ve bilgi paylaşımını sağlamada etkisiyle örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığı ve hızlandırdığı bulgularına ulaşılmıştır.

Güler (2008) **“Emniyet Müdürlüklerinde Görevli Personelin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları: Konya İli Örneği”** adlı Yüksek Lisans tezinde Emniyet Teşkilatında çalışan personelin öğrenen organizasyona ilişkin algılarını incelemeyi ve bazı değişkenlere göre öğrenen organizasyon algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını test etmeyi amaçlamıştır. 4269 kişilik bir araştırma evreninden 1051 kişilik bir örneklem üzerinde öğrenen organizasyona ilişkin algıları ölçen ve 42 anket sorusundan oluşan bir ölçek kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, Emniyet Teşkilatında çalışan personelin öğrenen organizasyon düzeyleri orta seviyededir. Çalışanların organizasyona pek fazla yön verme olanaklarının olmadığı ve alınan kararları da sorgulama imkanlarının düşük olduğu söylenebilir. Takım çalışması boyutu dikkate alındığında ise, personelin takım çalışmasına istekli olduğu ve takım çalışması ile yapılan işlerin daha verimli olacağı söylenebilir. Ayrıca, mesleğe yeni başlayan personel ile diğer tüm personelin öğrenen organizasyon algı düzeyleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Buna ilave olarak, kıdemi 11-20 yıl olan personel ile 21 yıl ve üzeri olan personel arasında da anlamlı düzeyde farklılık görülmektedir. Rütbe göz önüne alındığında ise, rütbeli personelin öğrenen organizasyona ilişkin puan ortalaması diğer personele oranla yüksek düzeydedir. Araştırmanın bir diğer bulgusu görev yerine ilişkindir. İl merkezinde çalışan personelle ilçede çalışan personelin arasında öğrenen organizasyon algılama düzeyleri arasında anlamlı düzeyde fark olduğu görülmektedir.

Araştırmanın önerileri olarak da öğrenen organizasyon olma yolunda emniyet teşkilatının öncelikle öğrenme ikliminin oluşturulması ve emniyet mensuplarının öğrenmeye hazır hale getirilmesi sayılabilir.

Korkmaz (2008) **“Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma”** adlı makalesinde okulların öğrenen örgüt özelliklerine ilişkin çeşitliliğin ne kadarının müdürün liderlik stilleri ile ilişkilendirilebileceğini araştırmıştır. Ankara il merkezinde bulunan 17 genel lisedeki 269 öğretmen ve yöneticiye bir anket uygulanmıştır. İstatistiksel analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, dönüşümsel liderlik öğrenen örgütlerin özelliklerinin tamamı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ayrıca, etkileşimci liderliğin, güven ve işbirlikçi iklim ile gözlenen ve paylaşılan misyon özelliklerinin; Laissez-faire liderliğin ise risk alma ve inisiyatif kullanma özelliğinin bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Curado (2006) “**Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Dizayn**” adlı çalışmasında örgütsel öğrenme ve örgütsel dizayn arasındaki olası ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Betimsel olan bu çalışmanın bulgularına göre, örgütsel öğrenme kuramı kaynaklar ve yeterlikler, söylenmeden anlaşılan bilgi yada örgütteki hafızanın rolü gibi çeşitli örgütsel fenomenleri anlamak için kullanılmakta; ancak örgütsel öğrenme ile örgütsel dizayn arasındaki uyum ve uyumsuzlukları tanımlamak zordur.

Sabah (2007) “**Okullarda Örgütsel Öğrenmenin Uygulanması: Değerlendirme ve Strateji**” adlı makalesinde 2000 yılında Senge ve arkadaşları tarafından yazılan “Öğrenen Okullar” (Schools that Learn) adlı eserinde işletme biliminden alınan derslerin okullara transfer edilmeye çalışıldığını belirtir. 2000’den itibaren ise “Professional Learning Communities” kavramı eğitim kurumları için ortaya çıkmaya başlar ki bununla okuldaki herkesin (öğrenci, öğretmen, yönetici, personel ve aileler) öğrendiği bir ortam kastedilmektedir. Okul örgütüne öğrenmenin başarılı bir şekilde uygulanması için bir metodolojiye ve okulların öğrenme kapasitelerini değerlendirecek bir değerlendirmeye ihtiyaçları vardır. Bu amaçla yazılan makale örgütsel öğrenme için gerekli bu iki içeriği sağlamaktadır. Örgütsel öğrenmeyi okullara uyarlama metodu olarak 7 aşamalı bir plan sunmaktadır:

1-Bir öğrenme sorusu formüle etme

2-Bir öğrenme takımı kurma

3-Öğrenme takımı için mevcut ilgili bilgileri bir araya getirme

4-Geçici bir model formüle etme

5-Sürekli öğrenme ve okul dönütü yoluyla bu modeli uygulama ve geliştirme

6-Ortaya çıkan modeli formüle etme ve paylaşma

7-Bir sonraki öğrenme sorusunu formüle etme

Stier (2007) “**Liselerde Öğrenci Başarısı İle Profesyonel Öğrenen Örgütler Arasındaki İlişki**” adlı doktora tezinde, öğrenen örgüte yönelik Senge’nin beş disiplinine dayalı olarak, öğrenen örgütü gerçekleştirmiş liselerin başarı derecelerine göre, performansı yüksek ve düşük okulların müdürleri arasındaki farklılığı araştırmak ve müdürlerin algılarını karşılaştırmayı amaçlamıştır. 40 maddelik bir öğrenen örgüt anketi lise müdürlerine gönderilerek okullarının öğrenen örgütün özelliklerini ne derece taşıdıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde, düşük performanslı okullarla karşılaştırıldığında yüksek performanslı okulların müdürlerinde öğrenen okulu algılamada orta derecede anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Beş disiplinin her biri yüksek performanslı okullar için 5/4 ortalamaya sahipti. Aynı zamanda, 40 sorunun 38’i için yüksek performanslı okullar arasında daha yüksek bir puan bulundu. Sonuç olarak bu çalışma, yüksek performanslı okul müdürlerinin Senge’nin beş disiplininin düşük performanslı okullara göre yüksek performanslı okullarda orta derecede anlamlı farklılığın mevcut olduğunu açıkça tanımladıklarını doğrulamaktadır. Ayrıca kanıtlar ilkokullar için yapılan benzer çalışmanın sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir.

Bu araştırmanın önerileri ise, benzer bir çalışmanın aynı okulların öğretmenlerine yönelik yapılarak öğretmenlerin öğrenen örgüt algılarının tespit edilmesi; bu çalışmanın ilk orta ve lise düzeyinde yapılması ve araştırma sonuçlarıyla müdürlerin eğitim ve kıdemlerinin karşılaştırılması; benzer araştırmanın okul sayısının daha da artırılarak yapılan genelleştirmenin kapsamının genişletilmesi gibi öneriler sıralanmaktadır.

Al-Smadi (2008) “**Okulları Örgütsel Öğrenme Kültürüne Dönüştürmede Ürdün Okullarının Liderlik Rollerini**” adlı makalesinde bir okul ortamında örgütsel öğrenme yaklaşımını benimsemenin önemini vurgulayarak okulları örgütsel öğrenme kültürüne dönüştürmede okulların liderlik rollerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma ayrıca, okul personelinin okullarını profesyonel öğrenme kültürü olarak algılamalarını değiştirmede okul liderlerinin rollerini detaylı olarak belirlemeyi de amaçlamıştır.

174 öğretmene anket uygulanmasıyla elde edilen sonuçlara göre, Ürdün okullarındaki liderlik okulları ciddi örgütsel öğrenen kültürüne dönüştürmeyi kolaylaştıran bir tarzda örgütsel öğrenme uygulamalarını hayata geçirmektedir. Ayrıca, cinsiyet değişkeni hariç, okul liderlerinin örgütsel öğrenmeye yönelik uygulamalarında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Austin (2008) “**Değişimi Değerlendirme: Örgütsel Öğrenme Okullar İçin İşe Yarar Mı?**” adlı çalışmada kırsal kesimde, kültürel olarak ayrı bir bölgede, özellikle öğrenen örgüt olarak hizmet vermek için tasarlanmamış ve ilerlemeyen bir örgüt için örgütsel öğrenmenin faydası ve etkililiğini araştırmayı amaçlamıştır. Empirik bir örnek olay şeklinde tasarlanan bu çalışmada çalışanlara moral, okul iklimi ve örgütsel öğrenmenin ölçülmesine yönelik ön-test ve son-testler uygulanmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre, örgütsel iklim boyutları ile (destekleyici liderlik, övme, onaylama, amaç uyumu vb) örgütsel öğrenmeye yönelik değişim arasında ilişki vardır. Ayrıca, örgütsel öğrenme en zorlu ortamlarda bile işe yarar bulgusuna ulaşan bu araştırma örgütsel öğrenmeyi en dezavantajlı örgütler için dahi uygulanabilir bir değer olarak önermektedir.

Carpenter (2008) “**Profesyonel Öğrenen Örgütler: Üç İlköğretim Okulundan Bir Örnek Olay**” adlı doktora tezinde, bölgesel anlamda öğrenen örgütlere yönelik bir araya gelen üç ilköğretim okulunun bu süreçteki çabalarını nitelik ve niceliksel olarak ortaya koymak amaçlanmıştır. Öncelikle okul seviyesinde öğrenen örgütler tanımlanmakta daha sonra üç ilköğretim

okulu öğrenen örgüt olarak incelenmekte ve son olarak PLCA (Profesyonel Öğrenen Örgütler Değerlendirme Formu) kullanılarak bireysel ve bölgesel öğrenen örgütlerin yapısı ortaya konulmaktadır. Öğrenen örgütlere yönelik öğretmen algıları ve bölgesel sistemi açısından öğrenci akademik başarıları da bu çalışmanın amaçları arasındadır.

Araştırmanın bulgularına göre, üç okul da farklı zamanlarda öğrenen okul yolculuğuna başlamış ama bu sürecin okul kültürüne eklenmesi aynı olmuştur. Üç okulun tamamında da okul temelli öğretimsel kararlar açısından asıl karar verici gruplar okul geliştirme takımlarıydı. Yine üç okulda, rehberlik edecek bir işbirliği oluşumunda en iyi yöntem okul geliştirme takımıydı. Profesyonel gelişme çabaları merkezi yönetilen modelden okul-temelli modele geçmiştir. Buna göre hem insani hem de mali kaynaklar öğrenen örgütü geliştirmede yeniden düzenlenmiştir. Yöneticiler, öğretmenlerin de yönetim sürecinde yöneticilerle birlikte olmasına izin vermişler. Sonuç olarak, bu üç ilköğretim okulunun öğrenen örgütler olma sürecini başarıyla uyguladıkları, uygulanan öğrenen örgütler bölgesel değerlendirme anketi sonuçlarıyla tespit edilmiştir. Öğrenen örgütlerin beş disiplini açısından bu üç okulun da bölge seviyesinde veya üzerinde olduğu görülmüştür.

Meyers (2008) **“Lutheran Lise Müdürlerinin Öğrenen Okul Uygulanmasını Etkileyen Davranışlarının İncelenmesi”** adlı doktora tezinde belirli liderlik davranışlarıyla öğrenen okulları oluşturmaya dönük başarılı personel gelişimi arasında bir ilişkinin var olup olmadığını tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmanın bir diğer amacı ise, personel sayısının, yöneticilerin kıdemlerinin ve öğrenen okula yönelik çalışmalarda müdürün varlığının öğrenen okulları oluşturmaya dönük başarılı personel gelişimine yönelik etkisi olup olmadığını araştırmaktır. Araştırma evreninin % 21’ine denk gelen 20 lisede uygulan 3 adet anketle veriler toplanmıştır.

Araştırmanın bulguları lider davranışı ile öğrenen okulun iki boyutu arasında güçlü bir korelasyon ve belirli lider davranışları ile iki ilave boyut arasında ise kısmi korelasyonu göstermektedir. İnsanlarla pozitif ilişki ile

yakından ilgili liderlik davranışları yapı ve görevle alakalı davranışlara göre başarılı öğrenen okul ile daha belirgin bir korelasyona sahip bulunmuştur. Yönetici kıdemi anlamlı bir farklılığı ortaya koymamıştır.

Smith (2008) **“Ortaokullardaki Öğrenci Başarısı İle Öğrenen Örgütler Arasındaki İlişki”** adlı doktora tezinde, öğrenen örgüte yönelik Senge’nin beş disiplinine dayalı olarak, öğrenen örgütü gerçekleştirmiş okulların başarı derecelerine göre, performansı yüksek ve düşük okulların müdürleri arasındaki farklılığı araştırmak ve müdürlerin algılarını karşılaştırmayı amaçlamıştır. 40 maddelik bir öğrenen örgüt anketi 150 okul müdürüne gönderilerek okullarının öğrenen örgütün özelliklerini ne derece taşıdıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde, Peter Senge’nin beş disiplininin bir yada daha fazlasına yönelik bireysel anket maddeleri için sıklığın yüksek olduğu gözlenmiştir. Anketin 11 maddesi için .05 düzeyinde anlamlı farklılık gözlenirken, kalan 29 madde için müdürlerin algısına yönelik anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Sonuç olarak, yüksek ve düşük performanslı okullar arasında her bir disiplin için ortalamalar .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Bu araştırmanın önerileri arasında, benzer bir çalışmanın aynı okulların öğretmenlerine yönelik yapılarak öğretmenler ve müdürler arasındaki algı farklılığının tespit edilmesi; disiplinlerin her biri için ayrı anketler kullanılarak gerçekleştirilecek bir araştırmanın farklı sonuçlar çıkarabileceği; aynı çalışmanın daha geniş bir evrende uygulanarak daha farklı bir sonuç elde edilebileceği; ankette en düşük sonuç zihni modellere ilişkin olarak çıktığından, okulların bu disiplinin önemini anlamaları için neler yapabileceklerinin araştırılması gibi öneriler sıralanmaktadır.

Hord (2009) **“Öğrenen Okulları Desteklemede Müdürlerin Rolü”** adlı makalesinde öğrenen okul açısından müdürlerin rolünü 7 başlık altında

incelemiştir. Müdürlere hitaben yazılan makale aşağıdaki önerileri içermektedir:

1. Birlikte başarabileceklerini bildiğinizi onlara hissettirin.
2. Öğretmenlerden bilgilerini güncel tutmalarını umduğunuzu belirtin
3. Toplumu kendi kendini yönetmeye doğru götürün.
4. Verilerin herkes için ulaşılabilir olmasını sağlayın.
5. Tartışma ve karar verme becerilerini öğretin.
6. Araştırma sonuçlarını öğretmenlerle paylaşın.
7. Güven oluşturmak için sabırlı olun.

Jackson (2009) “**Öğrenen Örgüt Girişiminin Öğretmen-Liderler Rolü Üzerine Etkisi**” adlı doktora tezinde, öğretmen ve yöneticiler tarafından öğretmen-liderler rolünün geleneksel olarak nasıl algılandığı ve öğrenen örgütlerin ilk uygulanişından itibaren bu roldeki değişimleri belirlemek amaçlanmıştır. Dovington devlet okullarındaki 37 öğretmene bir anket uygulanmıştır.

Araştırma bulgularına göre, öğretmen-liderlerin rolü öğrenen okul uygulamasıyla değişmiş ve öğretmen-liderler önceki rollerine göre daha aktif bir çaba içinde kendilerini bulmuşlardır. Ayrıca müdürler, öğretmenlerle liderlik paylaşımında daha gönüllü davranmışlar ve okulun gelişimine kendilerini adanma noktasında çabalarında artık kaydedilmiştir.

Waters (2009) “**İlköğretim Okullarında Öğrenen Örgütlere Yönelik Öğretmen Algıları**” adlı doktora tezinde, eğitim-öğretime etkisi ve öğrenci başarısı bakımından öğrenen örgütlere yönelik ilköğretim okullarındaki öğretmen algı ve inançlarını belirlemeyi ve açıklamayı amaçlamıştır. Öğrenen örgütlerin etkililiğini belirlemeye yönelik bir anket 45 öğretmene

uygulanmıştır. Ayrıca 12 öğretmen ile de etkili öğrenen örgüt uygulamaları üzerine görüşme gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre, öğrenen örgütlere yönelik öğretmen algıları olumlu bulunmuştur. Öğretmenler sınıf içi eğitimsel etkinliklerde ve öğrenci akademik başarısında öğrenen örgüt uygulamalarının pozitif bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenler, öğrenen örgütlerin toplantılarının küçük grup, geniş grup ve gönüllü grubu da içermesi gerektiği yönünde öneride bulundular. Bu toplantıların önceden belirlenmiş bir gündeminin olması ve toplantı tutanaklarının diğer öğretmen gruplarıyla paylaşılması da öneriler arasındaydı.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu araştırmada, öğrenen örgüt yaklaşımı açısından okul örgütü ele alınmış ve öğrenen okulu oluşturmada okul müdürlerinin öğrenen liderlik rollerinin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaçla öğrenen örgüt, öğrenen okul, örgütsel öğrenme ve öğrenen lider olarak okul müdürüyle ilgili yerli ve yabancı alan yazın taranmış ve elde edilen veriler alt problemlere yanıt olabilecek şekilde analiz edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada, eğitim örgütleri açısından henüz çok yeni sayılan öğrenen okul yaklaşımının ne olduğu, böyle bir okulu oluşturmada eğitim lideri olan okul müdürünün öğrenen liderlik rolünün neler olabileceği mevcut verilerin ışığında var olduğu gibi ortaya konulmuştur. Araştırmanın yöntemi kaynak tarama yöntemidir. Kaynak tarama ise, gerçeği bulmak, başka bir deyişle, bilgi üretmek için geçmişin, eleştirel bir gözle incelenmesi, analizi, sentezi ve rapor edilmesidir (Kaptan, 1993: 53). Çalışma bu yönüyle betimsel bir çalışmadır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde; araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bulgular ve ilgili yorumlar, araştırma alt problemlerinin düzenlenişindeki sıraya uyularak verilmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “**Öğrenen örgüt nedir?**” biçiminde düzenlenmiştir. Bu bölümde öğrenen örgütün alan yazındaki mevcut tanımlara yer verilerek öğrenen örgüt kavramının ne olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

1990 yılında yayınlandığı tarihten itibaren 10 yıl içerisinde 750,000 kopya satması Peter Senge’nin “Beşinci Disiplin” (The Fifth Discipline) adlı eserinin “öğrenen örgüt” kavramı ile Senge’nin özdeşleşmesinde büyük paya sahiptir (Smith, 2001: 3).

Aradan 19 yıl geçmesine karşın, birçok araştırmacı öğrenen örgüt kavramının anlaşılmasının zorluğundan yakınmış ve açık ve net bir tanımlama yapılamamıştır. Başta işletme bilimindeki insanlar olmak üzere çeşitli disiplinlerden insanlar her biri öğrenen örgütün farklı bir yönünü

vurgulayan çeşitli tanımlar yapmışlardır. Bu tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

Yönetim biliminde ilk defa Senge'nin "Beşinci Disiplin" adlı kitabında kullandığı kavram, öncelikle işletme alanında daha sonra değişikliğe uyum sağlamak için yol arayan tüm örgütlerin ilgisini çekti ve kısa bir süre içerisinde günümüzde en sık tekrarlanan terimlerden biri oldu. Şu ana kadar yapılan tanımlara göre öğrenen örgütler kısaca bilen, anlayan ve düşünen örgütlerdir (Uysal, 2005: 21).

1999 yılında *Journal of Business Strategy* tarafından "Yüzyılın Stratejisti" diye adlandırılan Peter M.Senge'ye göre öğrenen örgüt, gerçekten arzu ettikleri sonuçları ortaya çıkarmak için insanların kapasitelerini sürekli genişlettikleri, yeni ve genişleyici düşünce kalıplarının beslendiği, işbirliği atmosferinin serbestçe solunduğu ve insanların bütünü birlikte görmeyi sürekli öğrendikleri örgüttür (Smith, 2001: 1).

Senge öğrenen örgütü insanların kendi gerçeklerini nasıl yaratacaklarını ve değiştirebileceklerini keşfettikleri yer olarak görmekte ve öğrenen örgüte geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten örgüt olarak bakmaktadır (Senge, 2002: 21).

Pedler'e göre ise öğrenen örgüt, olması mümkün olan şeyin görülebilmesidir. Bu sadece bireyleri eğiterek basitçe elde edilemez. Ancak tüm örgüt seviyesinde olan öğrenmenin sonucu olarak ortaya çıkabilir. Öğrenen örgüt, tüm üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve kendini sürekli dönüştüren örgüttür (Smith, 2001: 3).

DuFour ise öğrenen örgütün en önemli özelliklerinden biri olan "takım"lara vurgu yapar ve öğrenen örgütü ortak amaçlara ulaşmak için örgüt üyelerinin birbirine bağımlı şekilde çalıştığı işbirliği yapan takımlar olarak tanımlar (Smith, 2008: 6).

Öğrenen örgütte örgüt üyelerinin birlikte hareket etmelerini sağlayan ortak bir vizyon vardır. Watkins ve Marsick'e göre öğrenen örgütler birlikte gerçekleştirilen süreçte tüm üyelerin katılımıyla paylaşılan değer ve prensiplere doğru değişikliğin yapıldığı örgütlerdir (Smith, 2001: 3).

Genellikle işletme örgütlerine yönelik olarak düşünülen öğrenen örgüt yaklaşımını Türkiye'de eğitim yönetimi açısından öğrenen okulla ilişkilendiren Töremen (2001: 25)'e göre öğrenen örgüt sürekli öğrenerek kendini yenileyen, değişmek ve gelişmek için öğrenen örgüttür. Ayrıca, öğrenen örgütler, örgütlerde deneyime dayalı performans geliştirme veya yeniden oluşturma süreci ya da kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin değişme ihtiyacı onları öğrenen örgüt olmaya itmiştir.

Bozkurt (2003: 45) ise örgütteki insani yöne vurgu yaparak önemli olanın çalışanların mevcut potansiyellerinin gelişmesi olduğunu belirterek öğrenen örgütü çalışanların hedefledikleri ve başarmak istedikleri sonuçlara ulaşmak için sürekli olarak kapasitelerini geliştirdiği, yeni ve bireyi geliştirici düşünce yöntemlerinin teşvik edildiği, ortak hedeflerin var olduğu, insanların sürekli birlikte öğrenme yöntemlerini öğrendiği bir örgüt olarak tanımlar.

Bilginin katlanarak arttığı günümüzde örgütler açısından değerli olabilecek bilginin elde edilmesi bir çabayı gerektirmektedir. Öğrenen örgüt adı üzerinde öğrenmenin merkezde olduğu örgüttür. Dolayısıyla sürekli yeni bilgi ile iç içedir.

McGill öğrenen örgüte yeni bilgi açısından bakar ve öğrenen örgütü bilginin işlenip değerlendirildiği ve programlamayla yeni bilgilerin adapte edildiği örgüt olarak tanımlar (Malhotra, 1996: 2).

21. yüzyılın bir özelliği de var olan çeşitli tanımlamalara, yeni bilgiler ışığında, "ikinci, üçüncü, dördüncü nesil" gibi önekler eklenmesidir. French ve Bell'e göre öğrenen örgütler kavramı "ikinci nesil örgütsel gelişim"dir (second-generation Organizational Development) ve örgüt kültürü, örgüt dönüşümü ve

toplam kalite yönetimi gibi örgütsel kavramların da başında “ikinci nesil” sıfatı eklenerek listelenmelidir (Smith, 2008: 30).

Bilgi, özellikle yeni bilgi, öğrenen örgütün en temel girdisidir. Garvin öğrenen örgütü bilgi yaratma, elde etme, aktarma ve davranışlarını yeni bilgiye göre değiştirebilme kabiliyetine sahip olan örgüt diye tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, öğrenme olabilmesi öncelikle yeni fikirlerin varlığını gerektirir ve bu yeni fikirler öğrenen örgütlerde öğrenmenin başlangıç noktasını oluşturur. Öğrenmeyi öğrenmiş örgütte öğrenme rastlantısal değil, bilinçli bir şekilde tasarlanmıştır (Düren, 2000: 142).

Garvin insanlardaki değişime dikkat çeker ve öğrenen örgütleri, örgütteki insanların istedikleri sonuçları elde etme kapasitelerini sürekli artırdıkları, yeni zihinsel modellerin değerlendirilip geliştirildiği, hem bireysel hem de örgütsel anlamda gelecek için ortak bir özlemin var olduğu ve insanların yeni bilgiyi öğrenmeyi birlikte gerçekleştirdikleri yerler olarak tanımlar (Celep, 2001: 15).

Tüm örgütlerde olduğu gibi öğrenen örgütlerde de aykırı sesler, başarısızlıklar ve çeşitli problemler vardır. Ancak geleneksel örgütlere göre temel fark yaklaşımdadır. Rosen’e göre ise öğrenen örgütler, ne kadar karşı olursa olsun her fikre açık, süreç esnasında ortaya çıkan başarı ve başarısızlıktan açıkça söz edebilen, çalışanların sorunları hakkında kafa yoracak ve sorunları çözebilecek zamanları olan, bireysel çalışmanın haricinde takımlar halinde çalışan, örgüt sınırlarının kolayca aşılarak ilişki kurmaya olanak sağlayan, çalışanlara birbirlerinden öğrenmeleri için fırsat sağlayan örgüttür (Bozkurt, 2003: 45).

Öğrenen örgüt denildiğinde arzu ettikleri sonuçları elde etmeyi isteyen insanların kapasitelerini sürekli artırdıkları, yeni düşünce yapılarının beslendiği, ortak hayallerin serbestçe tartışıldığı, beraberce öğrenmenin sürekli uygulandığı bir örgüt ortamı düşünülmektedir. Öğrenen örgütler, yeni yaklaşımları ilk kez deneyen işletmelerdir. Yeni öğrenilen bilgiler her zaman

test edilir, denenir; sonuçlar ise daima tartışmaya açıktır. Geçmiş deneyimlerden öğrenmeye açıktırlar. Başarılı olsun ya da olmasın örgütün geçmişinde yaşanan her deneyim sistematik olarak incelenir, başarılı olmanın ya da başarısız olmanın nedenleri tespit edilmeye çalışılır ve örgütün gelecek hedefleri bu yönde belirlenir (Uysal, 2005: 2).

Kenneth Leithwood ise öğrenen örgütü şöyle tanımlıyor (Lashway, 1998: 1):

Ortak amaçları takip eden, amaçlarını sürekli değerlendiren ve bu amaçlara ulaşmada daha etkili ve verimli yolları sürekli takip eden ve gerektiğinde değişiklikler yapabilen işbirliği içinde bir grup insan.

Güçlü'ye göre öğrenen örgüt kavramı, bir örgütün yaşadıklarından sürekli olarak sonuçlar çıkarması, bu sonuçları aynı zamanda çalışanlarını geliştirebileceği bir sistem içinde sürekli değişmekte olan çevre koşullarına adapte edebilmesi ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt olması anlamına gelmektedir. Öğrenmenin her zaman öncelikli olduğu böylesi bir yapıyı kurmaya yönelik atılacak ilk adım da yönetim vizyonu oluşturabilmesi ve değişme ihtiyacına inanılmasıdır (Uysal, 2005: 21).

Öğrenen bir örgüt bilginin ortaya çıkarılması, edinilmesi ve transferi ile yeni bilgi anlayışlarının yansıtılması için davranış değiştirme becerisine sahip bir örgüttür (Garvin, 1993: 32).

Dinçer öğrenen örgüte bir felsefe ve düşünce sistemi olarak bakar ve öğrenen örgütü, yeni bilgileri sadece deneyerek elde etmeyi değil, uygun örgüt ortamı oluşturarak insanların karşılıklı etkileşimi yoluyla yeni bilgi üretmelerini sağlamayı, bu bilgileri uygulamayı ve buradan elde edilen bilgileri yeniden bilgi üretmek için yönlendirmeyi esas alan bir felsefe ve düşünce sistemi olarak tanımlar (Uysal, 2005: 22).

Öğrenen örgüt kavramı, örgütün her an yaşamakta olduğu olaylardan sonuçlar çıkarması, bu sonuçları kullanarak çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirebileceği bir düzenek içinde sürekli değişmekte olan çevre koşullarına adapte edebilmesi ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişmeye, gelişmeye ve kendini yenilemeye devam eden statik değil dinamik bir örgüt olması anlamına gelir (Basım, 2008: 19).

Özgen ve Türk (1996: 15) ise öğrenen örgütü her gün kendini geliştiren bir yapı olarak bakar ve şöyle tanımlar: Öğrenen örgüt giderek hem yönettiği kurumu tanıyan, hem de becerisini iyileştirip geliştiren ve her gün bir öncekinden iyi olan yönetim sistemidir.

Öğrenen örgütler teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına oturtarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir. Öğrenen örgüt bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisini sahip olan örgüttür. Örgütler için öğrenme, çevresinde değişen pazar ve teknoloji koşulları karşısında yarışmayı, üretkenliği, yaratıcılığı elde etmesi ve geliştirmesi için gerekli olan bilinçli bir çaba olarak tanımlanabilir. Öğrenen örgüt öğrenmenin temel değer haline geldiği bir örgüt demektir (Bozkurt, 2003: 43).

Öğrenen örgütler, yaşamları boyunca edindikleri deneyimler ve bilgiler yardımıyla; çevreye duyarlı, uyum sağlayabilen ve sürekli gelişim gösteren ve bunları davranışlarına yansıtan dinamik örgütlerdir. Bu örgütler bir taraftan bilgi üretirken diğer taraftan davranışları ve öğrenme yetenekleri ile çevrenin etkin bir gücü olarak da rol oynarlar (Arıcıoğlu, 2004: 206).

Öğrenen örgütler, sürekli olarak yeni bilgiler elde eden ve bu bilgileri geliştirerek faaliyetlerini bu yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahip

olan ve böylelikle sürekli gelişmeyi gerçekleştirerek rekabet avantajı yakalamayı amaç edinen örgütler demektir (Pınar,1999: 38).

Öğrenen örgüt bir örgütün gelişmiş kapasitesini öğrenir. Örgütteki öğrenme süreçlerini analiz eder, izler, geliştirir, gelişim sırasına dizer ve yenilikler amaçlar. Vizyon, strateji, liderlik, değerler, yapılar, sistem, süreç ve insan öğrenmesini teşvik edecek bütün pratik çalışmaları, gelişim ve öğrenme seviye sistemlerini hızlandırır (Collie, 2002: 13).

Yapılmış tanımlamaların ortak noktası öğrenen örgütü bir yönetim modeli olarak değil, yeni bir yönetim anlayışı ya da yönetim felsefesi olarak görür. Sürekli değişim ortamında rekabetçi olabilmek ve yarıştan kopmamak için her örgütün hem içsel işleyişini, yani süreçleri, yapıları ve sistemlerini yönetebilmeyi, hem de örgüt dışında meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmeyi ya da kendini adapte etmeyi öğrenmesi gerekir.

Öğrenen örgüt düşüncesine ilişkin alanyazın, birbirinden farklı öğrenen örgüt tanımlarını öne çıkarmaktadır. Alan yazında yer alan bu farklı bakış açıları dikkate alındığında öğrenen örgüt:

- Öğrenmeyi öğrenmiş,
- Öğrendiğini uygulamaya yansıtarak kullanan,
- Örgütteki her bir bireyin sürekli öğrendiği,
- Varolan durumu iyileştirme amacı güden,
- O ana kadar yapılanların daha doğrusunu bulma arayışında olan,
- Her bir bireyin zihninde ulaşmak istediği bir sonucun var olduğu,
- Farklı, yeni ve ilginç düşüncelere peşinen karşı çıkılmayan,
- Üretilen ve elde edilen bilginin transfer edildiği,
- Bilgi transferi için diyalog kanallarının sürekli açık tutulduğu,
- Kendini ve çevreyi gözlemleme ve çıkarımlarda bulunma faaliyetinin sürekli olduğu,
- Bilginin kendisinin değil, işe yaraması ve mutlaka kullanılmasının önemli olduğu,

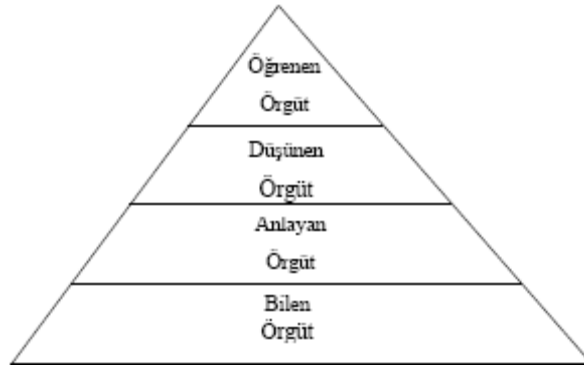
- Sürekli öğrenmenin merkeze olduğu örgüt “öğrenen örgüt”tür.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi “**Öğrenen örgütün evrimi nasıldır?**” biçiminde düzenlenmiştir. Bu bölümde öğrenen örgütten önce var olan örgüt tipleri ve öğrenen örgütün ortaya çıkış aşamaları verilmiştir.

İşletme yönetimi tarihi açısından değerlendirildiğinde; çevrelerinde oluşan değişime tepki olarak değişen “bilen örgütler”; insan unsuruna önem veren “anlayan örgütler” ve problemlerini çabuk teşhis edip, analizini yaparak eyleme geçen ve problem üzerinde yoğunlaşan “ düşünen örgütler” den sonra takım çalışmasına yönelen “öğrenen örgütler gelmektedir (Bozkurt, 2003: 46). Bu dört aşama aşağıda Şekil-1’de gösterildiği gibidir.

Şekil 1. Öğrenen Örgütlerin Evrimi



Koçel, 1996: 36

Öğrenen örgütün ortaya çıkışına kadar örgüt kuramları “bilen örgüt” (knowing organization), “anlayan örgüt” (understanding organization) ve “düşünen örgüt” (thinking organization) olarak üç grupta değerlendirildiler. Öğrenen örgüt bu sıralamanın son halkasını oluşturmaktadır. Öğrenen örgütün dolayısıyla öğrenen örgüt olarak okul örgütünün daha iyi anlaşılması

öncelikle öğrenen örgütün ortaya çıkışına yol açan mevcut örgüt kuramlarını anlamayı da gerektirdiğinden bu üç kuram genel hatlarıyla açıklanacaktır.

Bilen örgüt

Örgüt modelinin en eski olanı bilen örgütlerdir. Klasik örgüt oluşumunda önemli rol oynayan Frederick W. Taylor ve “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”, Henri Fayol ve “Yönetimsel Teori”, Max Weber ve “Bürokrasi Modeli” gibi yönetim teorisyenlerinin ve yaptıkları çalışmaların temelinde “her yer ve her şartta en iyi tek bir yol” bulunduğu düşüncesi yatmaktaydı. O dönemin yönetim bilimcilerine göre bu en iyi yol ancak yönetici tarafından bilinebilirdi. Bu nedenle bu tür örgütler “bilen örgütler” olarak adlandırılmıştır. Bu aşamanın temel kavramları rasyonellik ve "en iyi" anlayışlarıdır. Bilen örgütlerde öğrenme sonucu ortaya çıkan ürünlere rastlanmaz sadece çevrelerindeki değişime tepki olarak değişirler. Var olan ürün veya hizmete eklemeler yaparlar (Baransel, 1993: 196).

Bilen örgütler aslında öğrenme engelli örgütlerdir. Bilen örgütlerdeki yüksek dereceli kontrol seviyeleri, örgüt içi uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma eğilimi öğrenmeyi engeller. Bu anlayışın sonucu olarak ortaya çıkan yönetme ve kontrol etme yaklaşımı örgütleri öğrenemez konuma getirmiştir. İşlerin uzmanlaşmaya imkan verecek tarzda bölünmesi, zaman ve hareket etütleri, çalışanların insan olarak ikinci planda kalması ve yapılan işin her şeyin önüne geçmesi gibi konular bu anlayışın bilinen araç ve sonuçlarıdır.

Bu örgütler ancak hizmet ettikleri pazarın yapısı değişmediği sürece (teknoloji, rekabet vb.) başarılı olabilirler. Doğal olarak bilen örgütlerde standartlaştırılmış politikalar, prosedürler, kurallar ve kısıtlamalar bulunmaktadır. Yöneticinin en önemli sorumluluğu ise çalışanları yakından ve sıkı denetlemek ve kurallara uymalarını sağlamak olmuştur. Örgüt yapıları kapalı olduğundan, çevredeki değişimlere duyarsız kalarak sadece kendi doğruları ve deneyimleri üzerinde durmuşlardır (Koçel, 1996: 36).

Bilen örgütler çevredeki değişimlere duyarsız kalır ve sadece kendi doğruları ve deneyimleri üzerinde dururlar. Problemlerin sebeplerine ve köklerine inemezler. Bilen örgütler öğrenmeye ihtiyaç duymadıkları sürece başarılı olabilmektedirler (Demir, 2006: 35).

Bu tip örgütlerde öğrenme sonucu ortaya çıkan ürünlere rastlanmaz ancak bilen örgütler daha çok çevredeki değişime tepki olarak değişirler. Değişiklikler büyük çaplı değildir. Sadece ilerleme kararlarıyla reaksiyon değişmesi gösterirler; sahip olunan ürün veya hizmetlere bazı eklemeler yapıp değişiklik sağlamaya çalışırlar (Akkoç, 2008: 27).

Anlayan Örgüt

Bilen örgütleri takiben anlayan örgütler alanyazına girmiştir. Zaman geçtikçe bilen örgütler işlevlerini daha farklı şekilde yapmaları gerektiğini anlamışlardır.

Özellikle 1970'lerde iş dünyasında yabancı rekabetin artması, tüketicilerin değişen talepleri ve teknolojideki yenilikler ve sürekli gelişme, örgütleri "en iyi tek bir yol" arayışından farklı yönlerde doğru yönlendirmeye başlamıştır.

1980'lerde örgüt kültürü, örgütlerin merkezinde olan ve örgütleri yönlendiren temel etmen haline gelmiştir. Örgüt kültürü ile birlikte örgütün değer verdiği temel değerler daha iyi anlaşılmaya başlamıştır. Bu örgütler "en iyi" açısından bakmayan, koşullara, kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik "iyi"lerin de olabileceğini vurgulayan örgüt biçimidir. Anlayan örgütlerin temel felsefesi, örgüt değerlerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamak olmuştur (Koçel, 1996: 357).

Anlayan örgütler bilen örgütlerden farklı olarak insan unsuruna önem vermektedir. Artık işin kendisi değil işi yapan insan ön plandadır. Çalışanlar sadece üretimin tamamlayıcı bir parçası olarak değil, insan olarak algılanırlar. Sonuç olarak, bu dönemde insan mutluluğu ile motivasyon ve verimlilik

arasında ilişkiler yoğun araştırmalara konu olmuştur. Kararlara katılma, insan ihtiyaçları, liderlik tarzları, iletişim gibi konular bu anlayışın bilinen örnekleridir (Koçel, 1996: 36).

Bu anlayışta insanları bir araya getirecek, örgüte bağlayacak ve ait olma duygusunu geliştirecek bir örgüt kültürü oluşturulması üzerinde durulmaktadır. Bilen örgütün temel özelliği olan sıkı kontrol ve kurallar yerini artık örgüt kültürüne bırakmıştır. Çünkü örgüt kültürünün getirdiği değerler, yazılı kurallar ve kontrol mekanizmaları kadar etkili olabilmektedir. Bununla birlikte, örgüt kültürünün esnek olamaması ve yeniliklere kapalı olması bu tarz örgütlerin öğrenme süreçleri için ciddi engeller de oluşturmaktadır.

Anlayan örgütte örgütün temel değerleri ve inançları daha iyi anlaşılmaya başlanmış, ve yöneticiler strateji ve uygulamalara temel değerleri kullanarak yön vermişlerdir. Anlayan örgütler değişimi ancak temel değerleriyle tutarlı olduğu ölçüde kabul etmektedir. Değişim ancak belli bir çerçeve içinde ve sınırlı olarak mümkündür. Anlayan örgütlerin temel felsefesi şirket değerlerinin yöneticiler ve tüm çalışanlar için yeterli ve doğru olan tek kaynak olarak anlaşılmasını sağlamak olmuştur (Demir, 2006: 35).

Düşünen Örgüt

Anlayan örgütten sonra “düşünen örgüt” alanyazına girmiştir. Anlayan örgütteki temel anlayış problemi teşhis etmek ve çözüm bulmaktır. Düşünen örgütler, problemleri bulmaya çalışan, yeni çözümler üretmeyi deneyen ve gelecekte doğabilecek problemleri bugünden düşünerek çözüm yolları bulmaya çalışan örgütlerdir.

Sadece mevcut problemlere odaklanan düşünen örgütler problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi üzerinde yoğunlaşmışlardır. Halbuki daha önemli olan şey problemleri doğuran nedenlerin belirlenmesi ve onların giderilmeye çalışılmasıdır.

Düşünen örgütlerin temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmesidir. Düşünen örgütlerin temel felsefesi “eğer bozursa hemen onar, ama nedenler üzerinde düşünme” görüşüne dayanmaktadır (Yücel, 2007: 26).

Düşünen örgütler, eğer örgütün faaliyetlerinde herhangi bir aksama var ise, bunu düzelterek tekrar ortaya çıkmamasını sağlayacak sistemler ve modeller geliştirirler. Bu tarz örgütler, problemlerin çabuk tespit edilmesi ve analiz yapılarak harekete geçilmesi konusunda yöneticileri geliştirirler. Bununla birlikte, genelde tepkici bir çözüm yöntemi olduğundan daha önceden çıkabilecek sorunları tahmin ederek çözüm yollarını geliştirebilmeye uzak kaldığı için öğrenmeyi engelleyici bir niteliği mevcuttur (Akkoç, 2008: 28).

Öğrenen Örgüt

Öğrenen örgütler 1990'lı yılların en çok tartışılan yönetim felsefelerinden biridir. Örgütteki potansiyel ekip ruhunu kullanarak örgütün insan kaynağını geliştirmek ve örgüte bu yolla sinerji kazandırmak bu felsefenin temelini oluşturmaktadır (Düren, 2000:134). Öğrenen örgüt kavramı yeni bir örgüt modeli değil fakat bir yönetim uygulamasını ifade eder. Bu uygulamanın esasında tüm örgüt çalışanlarının birlikte öğrenmeyi öğrenmesi yatar.

Bilen, anlayan ve düşünen örgüt sürecinin son aşamasında, tüm bu süreçlerin uygulanması sonucunda öğrenen örgütler oluşur. Öğrenen örgütlerin temel felsefesi örgüt üyelerinin her zaman öğrenebileceğinin en fazlasını öğrenmektir. Örgüt her fırsatta öğrenme yollarını arar, örgütle ilişkili herkesle sürekli iletişim kurarak, onlarla arasında bir öğrenme / öğretme ilişkisi geliştirir.

Öğrenen örgütler; bilen, anlayan, düşünen örgütlerle karşılaştırıldıklarında, aralarındaki en büyük fark değişime yaklaşımlarıdır.

Öğrenen örgütlerde değişim sürekli bir olgu olarak algılanmaktadır. Çünkü değişim öğrenmeyi yönlendiren veya gerçekleştirilen en temel girdidir. Değişim öğrenmek için yeni bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.

Öğrenen örgütler farklı öğrenme strateji ve taktiksel fikirlere sahip olan örgütlerdir. Öğrenen olma özellikleri, onları diğer örgütlerden ayırmaktadır (Yücel, 2007: 26).

Öğrenen örgütler bir yandan sürekli öğrenmeyi teşvik ederler, diğer yandan çalışanların gelişimine önem verirler, sürekli açık haberleşmeyi ve her durumda yapıcı iletişimi sağlarlar. Bu örgütlerdeki en önemli özellik, öğrenme sürecinin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve planlı şekilde gerçekleştirilmesidir. Çünkü ancak böyle bir anlayış değişim sürecini beraberinde getirir ve bu durumda da hem çalışanlar hem de örgüt karşılıklı sorumluluklar yüklenirler (Koçel, 1996: 357).

Öğrenen örgütlerin temelinde çalışanları yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerine verilen önem görülmektedir (Yücel, 2007: 27).

Öğrenmenin daha geniş bir açılımı gerektirdiği ve herkesi içine alan bir işleyiş ile gerçekleşebileceği düşüncesi, öğrenen örgüt kavramını ortaya çıkarmıştır (Uysal, 2005: 21).

Özellikle uzun dönemli planlama çalışmalarında işletmelerin geçmiş başarı ve başarısızlıklarından öğrenebilmeleri ve bunları değerlendirerek ortamdaki belirsizliği azaltabilmeleri öğrenen örgütler döneminin temel odak noktasını oluşturmuştur (Yazıcı, 2001: 97).

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi “**Öğrenen örgütün özellikleri, temel disiplinleri ve geleneksel örgütten farklılıkları nelerdir?**” biçiminde

düzenlenmiştir. Bu bölümde öğrenen örgütün özellikleri ve temel disiplinleri verilmiş ve geleneksel örgütten farklı olan noktalara dikkat çekilmiştir.

Öğrenen örgütler, örgüt çalışanlarının gelişimini sürekli teşvik eden ve çeşitli kaynaklarla onları besleyen, sürekli öğrenmeyi örgütün kapasitesini ve başarısını artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla, öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan bir öğrenme ortamı yaratan kuruluşlardır (Bozkurt, 2003:44).

Özden'e göre öğrenen örgütlerin en belirgin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Bozkurt, 2003: 48):

- Takım ruhu ile açık ve sınırları aşan bir anlayışla öğrenirler.
- Ne öğrendiğini değerlendirdiği gibi nasıl öğreneceğini de değerlendirir.
- Verileri doğru yer ve zamanda hızlı bir şekilde, yararlı bilgiler haline dönüştürürler.
- Çalışanların motivasyonunu artırıcı bir anlayışa sahiptirler.
- Örgütlerin temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alırlar.
- Yüzeysel ve deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yaparlar.
- Yeni projeleri öğrenmeye istekli takımları ve çalışmalarını desteklerler.
- Öğrenmeyi bilgilerin paylaşılmasından dolayı politika haline getirirler.

Öğrenen örgütler değişimi tehlike gibi görmekten ziyade, başarıya ve kendilerini üstünlüğe götüren bir yol olarak düşünürler.

Özden'e göre öğrenen örgüt, öğrenmenin temel değer haline geldiği bir örgüt demektir. Öğrenmenin temel değer olması öğrenmenin kurumsallaşmasını sağlayacağından, bir yandan çalışanların performanslarını artırırken bir yandan da örgütün gücünü artıracaktır (Bozkurt, 2003: 44).

Senge ise etkili örgütün özelliklerini şöyle tanımlar (Mayers, 2000: 15):

- Destekleyici ve paylaşılan liderlik
- İşbirlikli öğrenme ve öğrenilenin uygulanması
- Paylaşılan değer ve vizyon
- Destekleyici ortam
- Paylaşılan kişisel uygulamalar.

Öğrenen örgütün temel özelliği, örgüt üyelerinin sürekli öğrenerek kendilerini, diğer üyeleri ve sonuçta tüm örgütü geliştirmelerini sağlayacak bir örgüt iklimi oluşturmaktır (Düren, 2000: 134).

Öğrenmesini bilen örgütler diğer örgütlerden farklı özelliklere sahiptir. İşbirliği yapabilme, birlikte öğrenme arzusu, birlikte farklı bir sonuç yaratma isteği ve bu birlikteliğin örgüt tarafından desteklenmesi öğrenen örgütleri geleneksel örgütlerden ayıran en temel özelliklerdir (Düren, 2000:141)

Öğrenen örgütte temel değerlendirme kriteri çalışanların bilgi seviyeleri değil, öğrenebilme seviyeleridir. Öğrenen örgütlerin hiyerarşisi de değişmiştir ve “öğrenme hiyerarşisi” örgütteki tek hiyerarşidir (Töremen, 2001:20)

Özden’e göre öğrenen örgütler aşağıdaki özellikleri taşımaktadırlar (Bozkurt, 2003:48):

- Öğrenme, çalışanların yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir. İşe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin sıradan bir parçasıdır.
- Öğrenme anlık bir olay değil, bir süreçtir.
- Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır.
- Bireyler kendileri gelişirken örgütleri de değişir.
- Öğrenen örgütler yaratıcıdır ve çalışanlar kurumu yeniden yaratırlar.
- Örgüt kendisinden de bir şeyler öğrenir; çalışanlar, kurumun etkililik, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitilirler.

- Öğrenen bir örgütün parçası olmak keyifli ve heyecan vericidir.

Garvin'e göre öğrenen örgütün dört özelliği şunlardır (Töremen, 2001: 26):

1-Sistemik sorun çözme: Bilimsel yöntem kullanılarak sorunlar çözülür. Deneyimler değil, eldeki veriler kararların temel dayanağıdır. İstatistik kullanılarak veriler işlenir.

2-Yeni yaklaşımların denenmesi: Yeni bilgilerin sistematik olarak araştırılması ve test edilmesini içerir.

3-Deneyimlerden yararlanarak öğrenme: Başarılı olsun yada olmasın her deneyim bir öğrenme aracıdır. Deneyim sonucundaki başarı ve hatalar değerlendirilir ve gerekli dersler alınır.

4-Bilgi transferi: Örgüt içerisinde öğrenilen bilginin paylaşılması ve örgütün tamamına kazandırılması uygulamasıdır.

Öğrenen örgütün temelinde, örgüt üyelerinin bilgiyi diğer üyelerle paylaşması, düşünen bir sistem olması ve öğrenmeyi öğrenme özelliğine sahip olmaları yatmaktadır (Töremen, 2001: 25).

Kerka'ya göre öğrenen örgütler (Smith, 2001: 4):

- Sürekli öğrenme fırsatları sağlar.
- Amaçlara ulaşmada öğrenmeyi kullanır.
- Bireysel performansla örgütsel performansı birleştirir.
- İnsanların risk alabildikleri ve açıkça paylaşabildikleri bir ortamı sağlamak için soru sorma ve diyalog imkânları hazırlar.
- Enerji ve yenileşme için yaratıcı gerginliği besler.
- Çevreyle ilişkinin sürekli farkındadır.

Çalkavur'a göre öğrenen örgüt felsefesinde insanlarda kullanılmayan gizil bir güç vardır ve eğer bu güç bireysel gelişim yöntemleri kullanılarak

ortaya çıkarılabilirse hem örgüt çalışanı hem de örgütün kendisi öğrenebilen grubuna girer. Zaten öğrenen örgütün temel amacı da örgüt içerisinde takım çalışmaları ve sinerji yoluyla bu gizil gücü ortaya çıkararak örgütün böyle bir güce sahip olmasını sağlamaktır (Celep, 2001: 15).

Öğrenen örgütler çevresel dostluk kurma, çalışanları için öğrenme yollarını genişletme ve birlik oluşturma gibi işlevleri yerine getirirler (Töremen, 2001: 20).

Öğrenen örgüt, deneyimlerinden ders çıkarabilme yeteneği, değişen şartlara uyum sağlama becerisi ve örgütlerin kendini yenileyebilen dinamik bir yapı kazanması demektir (Özden, 2002: 125).

Öğrenen örgütler, başkalarının en iyi fikirlerini ödünç almakta tereddüt etmezler. Başarıları ve başarısızlıkları onlar için sadece yeni deneyimler için birer kaynaktır. Ayrıca öğrenen örgütte çalışanların kendi sorunları üzerinde düşünecek ve çözümler geliştirecek zamanları da vardır (Celep, 2001:17).

Koffman ve Senge'ye göre öğrenen örgütlerde kültürel normların işbirlikçi çalışmayı, bilginin paylaşımını ve açık iletişimi desteklemesi gerekir. Öğrenme kültürünün baskın olduğu ortamlarda dil, iletişim için bir araçtır. Böyle bir ortamda insanlar içlerinden geldiği gibi konuşurlar ve diğer kişilerle böylesi özgür bir iletişim ortamında konuşurlar. İnsanlar bu şekilde konuşup birbirlerini dinlediklerinde ortaya yeni gerçekler çıkar ve gerçekler zamanla harekete dönüştürülebilir (Korkmaz, 2008: 80).

Öğrenen örgütleri karakterize eden dört boyut şunlardır (Korkmaz, 2008: 81):

1. *Güven duyulan ve işbirlikçi iklim.* Bilginin paylaşımı ve açık iletişimin derecesini ifade eder.

2. *Gözlenen ve paylaşılan misyon.* Çalışanların değerlendirme, karar verme ve tutarlı bir yön duygusu paylaşma gibi örgüt fonksiyonlarının bütün özelliklerine katılma derecesini ifade eder.

3. *Risk alma / İnisiyatif kullanma.* Çalışanlar gönüllü olduklarında değerli bulunması ve ödüllendirme derecesini ifade eder.

4. *Mesleki gelişim.* Sürekli performans geliştirme için uygun ortamların varlığını ifade eder.

Öğrenen örgütlerin içine performans yönetimi, ödül sistemi, yeterlilik tanımları, kurum içi eğitim düzeyi, kariyer yönetimi, yeterliliğe dayalı çalışan seçimi, kurum kültürünün netliği gibi faaliyetler girmektedir (Bozkurt, 2003: 46).

Özden'e göre öğrenen örgütlerde çalışanlar işbirliği içindedir. Sağlıklı etkileşimin var olduğu bir gruptaki düşünsel etkinlikler ve öğrenme, çalışanın kendisini bile şaşırtan hız ve çeşitliliğe ulaşır. Bu tür örgütlerde insanlar bireysel öğrenme ile belki de hiçbir zaman ulaşamayacakları öğrenme düzeylerine ulaşabilirler (Özden, 2002: 127).

Altman ve Iles'e göre öğrenen örgüt olabilmek için gerekli özellikler ve davranışlar şu şekilde tanımlanmıştır (Bozkurt, 2003: 47):

- Hem öğrenme hem de yapılanmanın net bir resmi
- Üstesinden gelme-yenilikçilik
- Hem uzun dönem öğrenme hem kısa dönem yapmaya odaklanan kariyer ve performans değerlendirmeleri
- Performans ve öğrenmeye odaklanan süreçlerden geri besleme almak
- Hem öğrenmeye hem de sonuçlara odaklanan bilgi sistemi
- Stratejiyi destekleyen gelişme programları
- Öğrenmeye odaklı iletişim stratejileri

- Öğrenme olduğu kadar yapılanmayı da içeren stratejik yapılanma süreci .

Örgütsel öğrenme özelliklerini üç grupta toplayabiliriz. Birincisi; öğrenmenin başlangıç noktası bireydir. İkinci; öğrenilen yeni tutum, davranış ve kabiliyetlerin örgüt ortamına transfer edilmesinde en uygun strateji olarak, çalışma ortamı eğitim ortamına benzer duruma getirilir. Üçüncüsü; işletme içindeki değerler ve kültürler, öğrenme gizil gücü için son derece önemlidir. Örgütsel öğrenme, hiyerarşik yapıdan ve yönetsel yaklaşımlardan da etkilenir (Güler, 2008: 12).

Öğrenen örgütlerin en belirgin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Özgen, 1996: 74) :

- Öğrenen örgütler takım ruhu ile açık ve sınırları aşan bir anlayışla kaynak ve kapasitelerini artırmayı öğrenir.
- Ne öğrendiğinin değerlendirildiği gibi, nasıl öğrenileceğini de değerlendirir.
- Kendi alanlarında bilgi, teknik ve teknoloji sahibi olma konusunda liderliğe oynayabilir.
- Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı üstünlük sağlar.
- Veriler doğru yerde ve zamanında, hızlı bir şekilde yararlı bilgiler haline dönüştürülür.
- Her deneyim, gelecekteki öğrenmeye yardımcı olur, faydalı şeyler öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırma anlayışına sahiptir.
- Zayıf ve dikkate alınması gereken yönlerin, başarılı ya da hatalı uygulama ve bilgilerin neler olduğunu öğretir.
- Örgütlerin temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alır.
- Deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yapar.

- Yeni projeler gerçekleştirmeye istekli takımları ve çalışanları destekler.

Değişik araştırmacılar, örgütlerin öğrenen hale gelebilmeleri için, gerekli şartları veya yönetimleri, değişik şekillerde ortaya koymuşlardır. Öğrenen örgütlerin özellikleri üç grupta toplanabilir. Bunlar; strateji ile ilgili özellikler, yapısal özellikler ve dış çevre ile ilgili özelliklerdir (Ergani, 2006: 27):

Strateji İle İlgili Özellikler

Katılımcı politika oluşturma, öğrenen örgütlerin strateji ile ilgili diğer önemli özelliğidir. Öğrenen örgütlerde görev, yetki, sorumluluk ne olursa olsun, her kademedeki çalışanların politika ve strateji belirleme süreçlerine katılımı, üst kademe yönetimi tarafından desteklenir. Böylece daha yaratıcı fikirlerin ve çözümlerin üretilmesi sağlanmış olur.

Başarılı bir öğrenen örgüt yaratabilmek için, kullanılması gerekli stratejiler şunlardır:

- Kişisel ve örgütsel başarı için öğrenmenin ön plana çıkarılması,
- Öğrenmenin tüm faaliyetlerde kullanılması,
- İnsan kaynakları politikalarının öğrenmeye değer veren insanlar üzerine kurulması,
- Öğrenmenin ödüllendirilmesi ve öğrenme fırsatlarının artırılması,
- Öğrenme etkilerinin ve faydalarının tüm örgüte duyurulması,
- Öğrenmeye fazladan zaman ayrılması,
- Öğrenme için yeterli fiziksel ortamların sağlanması,
- İş üzerinde öğrenmeye önem verilmesidir.

Paylaşılan bir vizyon, tüm çalışanlara ortak bir amaç sunar. Öğrenen bir örgüt olabilmek için, çalışanlar arası öğrenme odaklı bir vizyon

oluşturulması gereklidir. Öğrenen örgütlerde çalışanların belirli bir vizyona sahip olmalarının önemi şunlardır:

- Paylaşılan bir vizyon, çalışanlara öğrenme üzerinde odaklanma gücü verir. Vizyon, insanların umutlarını ve hayallerini ortaya koyar. Vizyon, çalışanlar için bir anlam ve değer taşır.
- İnsanların istedikleri bir amaca ulaşabilmek için yapmış oldukları çalışmalar, onları tutuculuktan kurtarır.
- İnsanlar ancak gönülden inandıkları şeyleri gerçekleştirebilmek için yaratıcı ve güçlü bir biçimde öğrenir.

Yapısal Özellikler

Örgüt yapısı, örgüt içindeki iletişim, yetki ve sorumluluk alanlarını belirlediği için stratejik bir öneme sahiptir. Bundan dolayı da, öğrenmeyi etkileyen önemli bir unsurdur.

Örgüt yapısının esnek olmaması, yapıdaki bürokratik kısıtlamalar, örgüt içindeki öğrenmeyi engeller. Öğrenen örgütler ise, esnekliğe, açıklığa, serbestliğe ve fırsatların değerlendirilmesine önem veren yapısal özellikleri taşımaktadır.

Bölümler arasındaki sınırlar, esnek ve geçirgen yapıdadır. Böylece, değişimlere daha kolay uyum sağlanır.

Öğrenen örgütlerin yapısı, öğrenme ihtiyacı üzerine kurulmuştur. Örgüt sınırları, örgütün dış çevre ile kolaylıkla alış veriş yapabilmesi için oldukça geçirgen bir yapıya sahiptir. Bu öğrenme ihtiyacından yola çıkarak yapıda öğrenmeyi destekleyen, onlara gerekli serbestliği tanıyan ve kaynakları insanlara sunan bir anlayış hâkimdir.

Öğrenen örgütlerin yapısal özellikleri arasında geçirgenlik, esneklik ve dostluk ağı bulunmaktadır. Öğrenen örgütler, bilgi akışını arttırabilmek ve

yeniliklerden haberdar olabilmek için geçirgenlik oranı yüksek tutmalıdır. Yönetimle çalışanlar, müşteriler, ortaklar, rakipler arasında yakın, sıkı ve şeffaf ilişkiler bulunmalıdır. Çünkü örgüt yapısı, öğrenme üzerine kurulmuştur. Bu amaçla yönetim, tüm gerekli kaynakları seferber etmektedir. Öğrenen örgütler için bilgi, önemli bir kaynaktır. Bilgi paylaşımı da, öğrenen örgütlerde önemli bir yer tutar. Bilgi, tüm çalışanlar için aynı ölçüde ulaşılabilir ve paylaşılabılır olmalıdır. Bilgiyi bulma, depolama ve ulaşma ile ilgili teknolojiler, insanların güç ve yetkilerini arttırmak için kullanılmaktadır. Öğrenen örgütlerde bilgi, tüm kullanıcılara aynı derecede açık bir şekilde sunulur.

Dış Çevre ile ilgili Özellikler

Öğrenen örgütlerin başarısı, örgütün ilişkide bulunduğu tüm iç ve dış çevre ile ilişkilerindeki başarısına bağlıdır. Özellikle dış çevre ile paylaşılan bilgi, örgütlerin birbirlerini anlamasına ve ihtiyaçlarını giderme konusunda ortak bir çalışmanın doğmasına neden olur.

Bilginin örgüt içinde dolaşması, örgütün etkinliği açısından ne kadar önemliyse, dışarıdan bilginin alınması da aynı derecede önemlidir. Örgüt içinde, özellikle bu role sahip birimler bulunmasına rağmen, öğrenen örgütlerde bu görev, herkes tarafından yerine getirilmektedir.

Öğrenen örgütlerde örgütle ilişkili ama örgüt dışından kişiler, deneyimlerinden ve bilgilerinden yararlanılması gereken birer kaynak olarak görülürler. Bundan dolayı örgütün öğrenme sistemine ve stratejilerine özenle yerleştirilmişlerdir.

Öğrenen örgütlerin hedeflerinden biri de, çevresini tatmin etmektir. Bu nedenle örgütler, karşılıklı öğrenmeye açık, Ar-Ge ve eğitim etkinliklerinde çevreleriyle ortak eğitim programları düzenleyip örgütler arası öğrenme olanakları ortaya koymaktadırlar

Tüm açıklamalar ışığında öğrenen örgütlerin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

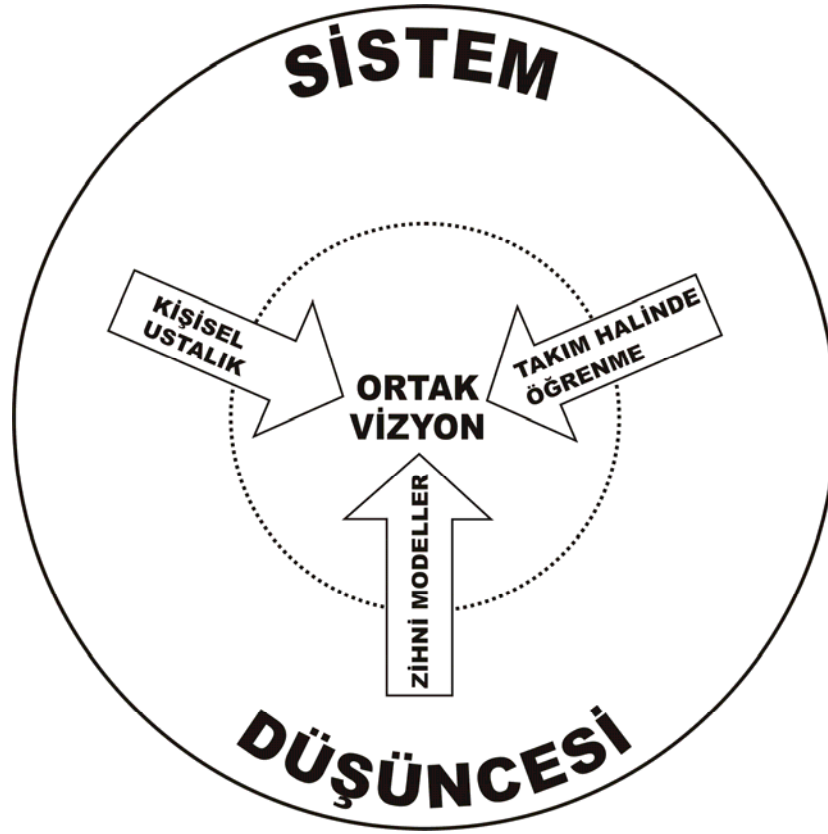
- Sistem düşüncesi esastır. Öğrenme, örgütün bütününde, örgüt sanki tek bir beyinmiş gibi meydana gelir.
- Öğrenme, sürekli, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir. Örgüt üyeleri, örgüt çapındaki öğrenmenin örgütün ilerideki başarısı için taşıdığı önemi kavramıştır.
- Yaratıcılığa önem verilir. Çalışanlar, örgüt içinde ve dışında yaratıcı bir toplum bilinciyle ilişki halindedirler.
- Tüm çalışanlar, örgütün başarısında kritik rol oynayan bilgi kaynaklarına ulaşabilirler.
- Bireysel ve grup halinde öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü bulunur.
- Değişim, bekleyen sürprizler ve hatalar, öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir.
- Örgüt, çevresine karşı uyanık ve esnektirler. Herkesi yönlendiren bir kalite ve sürekli gelişme bilinci vardır. Kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptirler.

Örgütlerde öğrenme süreci, temel olarak örgütün çevresi ve çalışanları ile ilişki kurma ve bu konulara yaklaşım biçimi ile ilgilidir.

Öğrenen Örgüt Disiplinleri

Senge “Beşinci Disiplin” adlı kitabında “disiplin” sözcüğüyle “zorla kabul ettirilen bir düzen”i veya “bir cezalandırma aracı”nı değil, örgütler tarafından uygulanması için incelenmesi ve hakim (usta) olunması gereken bir teori ve teknik bütünü kastetmektedir (Senge, 2002: 19).

Şekil-2: Öğrenen Örgütlerin Beş Temel Disiplini



Senge (2002: 15), öğrenen örgütlerin sistem düşüncesi (system thinking), kişisel ustalık (personal mastery), zihni modeller (mental models), paylaşılan vizyon (shared vision) ve takım halinde öğrenme (team learning) olmak üzere öğrenen örgüt oluşumunda hayati öneme sahip beş temel disipline sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir. Şekil-2’de de görüleceği üzere “sistem düşüncesi” diğer dört disiplini kapsayan “beşinci disiplini” oluşturmaktadır. Bu temel disiplinler kısaca şu şekilde açıklanmaktadır:

Sistem Düşüncesi: Senge örgütü ve çalışanlarını, görünmeyen birbiriyle ilişkili eylemler dokusuyla bağlı olan bir sisteme benzetir. Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlarıdır. Bize tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağı verir ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmekte yardımcı olur.

Sistem düşüncesi birbiriyle ilişkili olan aktiviteler arasında aslında var olan ama görünmeyen bağlantıları görebilme ve birbirlerine yapmış oldukları etkileri anlayabilme becerisindeki gelişmedir. Sistem düşüncesi bu yönüyle öğrenen örgüt disiplinlerini bir araya toplayan yapıdır (Basım, 2008: 23).

Kişisel Hakimiyet: Senge'ye göre kişisel hakimiyet, insanlar ve eşyalar üzerinde hakimiyet kurma fikrini değil, bir konu üzerinde kişinin beceri düzeyi demektir. Yüksek düzeyde bir kişisel ustalığa sahip bireyler kendileri ve dolayısıyla örgütleri için önem taşıyan sonuçları tutarlı olarak gerçekleştirme yeteneğine sahiptirler.

Senge'ye göre kişisel hakimiyet, kişisel görme ufku muza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini (Senge, 2002: 16).

Kişisel ustalık (hakimiyet) enerjiyi odaklama, sabır ve kararlılığı geliştirme ve gerçekliğin objektif olarak görülmesidir. Ayrıca kişisel ustalık, öğrenen örgütün temel taşı ve manevi temelidir (Basım, 2008: 23).

Zihni Modeller: Senge'ye göre "zihni modeller" zihninizde derinlemesine yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler ve hatta imajlar olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler (Senge, 2002: 16).

Senge zihni modellerle çalışma disiplininin aynayı içe doğru çevirmekle başladığını; çevremizdeki insanlara ve olaylara ait içsel resimlerimizi ortaya çıkarmayı ve sıkı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmemiz gerektiğini belirtir (Senge, 2002: 17).

Kişiyeye ait yeni düşünce yolları ve analiz yöntemleri oluşturmak ve bu yolla başkalarından gelecek etkilere ve önerilere kendisini daha açık hale getirmektir. Zihni modeller hem dünyayı yeniden anlamlandırmamıza hem de eylemlerimize yön vermemize yardımcı olurlar (Basım, 2008: 23).

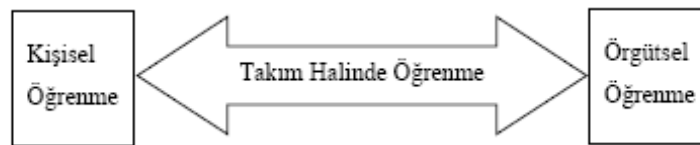
Paylaşılan Vizyon: Senge paylaşılan bir resim oluşturma kapasitesinin yıllardır liderliğin tek esin kaynağı olduğunu belirtir ve örgütün tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü koruyabilmiş bir örgüt düşünebilmenin çok zor olduğunu ifade eder (Senge, 2002: 17).

Gerçek bir görme gücü (vizyon) varsa, insanlar kendilerine öyle söylendiği için değil, kendi istedikleri için kendilerini geliştir ve öğrenirler (Senge, 2002: 18).

Kişiler ve örgütler açısından geleceğe ait paylaşılan bir tablonun ortaya çıkarılması, tüm örgüt üyelerinin ortak inanç ve değerler etrafında birleşerek kendilerini örgüte adamalarının ve faaliyetlere katılımlarının sağlanmasını olanaklı kılar (Basım, 2008: 23).

Takım Halinde Öğrenme: Takım halinde öğrenme disiplini “diyalog” ile başlar; bu bir takımın bireylerinin varsayımları bir kenara bırakıp gerçek bir “birlikte düşünme” eylemine girişme kapasitesidir (Senge, 2002: 18).

Şekil 3. Takım Halinde Öğrenme



Redding, 1994: 141

Senge için takım halinde öğrenme özel bir konumdadır. Çünkü, Senge'ye göre modern örgütlerin en temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Senge bu noktanın “lastiğin yolla buluşma noktası” olduğunu ve takımlar öğrenmedikçe örgütlerin öğrenemeyeceğini savunur (Senge, 2002: 19).

Basım (2008: 23) takım halinde öğrenmeyi, örgüt içinde kişisel veya takım olarak öğrenmeyi engelleyici her türlü çatışma, savunma ve diğer olumsuz etkileşim kalıplarının etkisinin yok edilmesi, bu konuda hem bireysel hem örgütsel bazda beceri ve alışkanlıkların geliştirilmesi olarak tanımlar.

Öğrenen Örgütler ile Geleneksel Örgütler arasındaki Farklar

Öğrenme özellikleri açısından öğrenen örgütler ile geleneksel örgütler arasındaki farkları çizelgede özetle görebiliriz:

Çizelge 1. Öğrenen Örgütler İle Geleneksel Örgütler Arasındaki Farklar

ÖĞRENME ÖZELLİKLERİ	GELENEKSEL ÖRGÜTLER	ÖĞRENEN ÖRGÜTLER
Öğrenen kim?	Bir yerlere gönderilenler, ödüllendirilenler ya da benzer gruplar (yöneticiler, diğer örgüt üyeleri)	Herkes, tüm çalışanlar, tüm bölüm elemanları
Öğreten kim?	Kurum içinden eğitimci ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, uzmanlar.
Sorumlu kim?	Eğitim departmanı	Herkes
İnsanlar ne tür öğrenme araçları kullanır?	Dersler, iş sırasında eğitim, Usta-çırak ilişkisi, formal eğitim, öğrenme planları.	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar.
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay, mecbur kaldıklarında	Her zaman, uzun dönemli.
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
Nerede öğrenirler?	Sınıflarda, iş yerinde	Sınıflarda, toplantılarda, işyerinde ve dışında
Zamanlama	Bugünün gereksinimleri	Gelecekteki gereksinimler
Duygular	Coşkusuz	Coşkulu

Braham, 1995: 18

Geleneksel örgüt yapısı doğası gereği hiyerarşik, merkeziyetçi ve yukarıdan-aşağıya bir yapıdadır. Halbuki öğrenen örgüt yaklaşımının yetkilendirme amacı paylaşılan liderliği ve daha geniş bir iş zenginleştirmesini gerektirir. Örgütün güç yapısını değiştirmek farklı liderlik biçimlerini kullanarak liderliğin örgüt içerisinde dağıtımına yol açar (Randeree, 2006: 4).

Öğrenen örgütleri klasik örgütlerden ayıran farklı disiplinlere sahip olmasıdır. Örgütteki çalışanlar, yönetim tarafından desteklendiği süreç yapmaları gereken her türlü faaliyeti eksiksiz ve büyük bir zevkle yerine getirmektedirler.

Geleneksel örgütlerde yenilikler, üst yönetim tarafından çalışanlara zorla kabul ettirilmektedir. Yeni teknolojiler, çalışanların görüşleri alınmadan uygulamaya geçirilmektedir. Oysa öğrenen örgütlerde bir değişiklik yapılacağı zaman öncelikle çalışanların görüşleri alınmaktadır.

Özellikle yeni teknolojilerin örgüte getirilmesinde çalışanların görüşlerinin alınması önemlidir. Çünkü yapılacak değişikliklerde ilk önce çalışanlar etkilenecektir. Öğrenen örgütlerde bu bakış açısıyla çalışanlara değer verilmesi, yapılacak değişikliklerin kendiliğinden oluşmasını sağlayacaktır (Yücel, 2007: 28).

Geleneksel örgütler ihtiyaç merkezli, problemleri bulmaya yönelik tasarlanmış ve vizyonları olmayan örgütlerken, öğrenen örgütler sürekli öğrenme merkezli, problemleri ortaya çıkmadan engellemek üzere tasarlanmış ve vizyonun çok önemli olduğu örgütlerdir.

Geleneksel örgütlerde problemler ve şikayetler her zaman rahatsızlık olarak algılanır, yönetimin aklında sürekli kontrol etme düşüncesi vardır ve tek takım yönetim takımıdır. Halbuki öğrenen örgütlerde her türlü şikayet, problem, eleştiri öğrenme ve ders çıkarma için birer fırsat olarak algılanır; örgütün tamamında paylaşılan değerler yönetimin rolünün kaynağıdır ve öğrenme takımları yaşamsal öneme sahiptir.

Geleneksel örgütlerde prosedür ve kurallar önemli, planlar kısa dönemli ve öğrenme bireysel iken öğrenen örgütlerde prosedür ve kurallarda esneklik hakim, planlar uzun dönemli, öğrenme bireysel, takım halinde ve örgütseldir (Töremen, 2001: 27).

Öğrenen örgütlerde öğrenme olayı insanların yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir. Öğrenme anlık bir olay değil bir süreçtir. Bireyler kendilerini geliştirirken örgütlerini de değiştirirler. Örgüt, kendisinden de bir şeyler öğrenir ve çalışanlar örgütü yenilikler konusunda eğitirler. Öğrenen örgütlerde bireyler yaratıcıdır ve örgütü yeniden yapılandırır. Öğrenen örgütlerin bir parçası olmak bireylere keyif ve heyecan verir. Öğrenen örgütlerin diğer bir farkı da, çalışanların örgütlerinin ticari yönü konusunda da bilgi sahibi olmalarıdır. Öğrenen örgütlerde bu bilgiler, sadece yönetici kadronun değil tüm işgörenlerin bilmesi gereken bilgilerdir. Öğrenen örgütlerin en büyük ihtiyacı kendi kendini yönetebilen insanlardır. Çünkü örgütlerde bilgiyi öğrenen ve onu örgüte yayan insanlara ihtiyaç vardır. Bireyler örgütlerinin satış hedefleri, pazarlama planları, finansal raporlar gibi konularda da bilgi sahibidirler.

Öğrenen örgüt olabilmek için, örgütün tamamına önem verilmesi gerekmektedir. Örgütte yer alan bütün bölümler, birbirlerini tamamlamaktadırlar. Birbirlerini tamamlayan bu bölümlerle gerçekleştirilen çalışmalar örgütün bütününe yönelik olmalıdır (Yücel, 2007: 29).

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi “**Örgütsel öğrenme nasıl gerçekleşmektedir?**” biçiminde düzenlenmiştir. Bu bölümde bireysel ve takım halinde öğrenmeyi tamamlayıcı olan ve öğrenen örgütün çıkışına temel oluşturan örgütsel öğrenme sürecine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Örgütsel öğrenme konusunda ilk araştırmacılardan olan Argyris ve Schön örgütsel öğrenmeyi “hataların tespit edilme ve hataların onarılması süreci” olarak tanımlamışlar. Hata ise, arzulanan durum ile gerçekleşen durum arasındaki farktır. Dolayısıyla sadece hatanın tespit edilmesi yeterli değil, takiben hatayı onarıcı eylemin de bulunması halinde örgütsel öğrenmeden bahsedilebilir (Basım, 2008: 7).

Pawlowksky örgütsel öğrenmeyi dört aşamada ele alır (Curado, 2006: 3):

- Yeni bilgiyi **tanımlama** (identification)
- Yeni bilgiyi **paylaşma ve yayma** (Exchange and diffusion)
- Yeni bilgiyi mevcut bilgiye **entegre etme** (integration)
- Yeni bilgiyi eyleme **dönüştürme** (transformation)

Guns’a göre örgütsel öğrenme örgütün sürekliliğini, gelişimini ve büyümesini sağlamak için, bilgi, beceri, değer ve davranış kalıplarının elde edilmesi ve öğrenilenin hayata geçirilmesidir.

Stewart’ın yaklaşımına göre örgütsel öğrenme, bireylerin sürekli olarak çevrelerini algıladıkları ve öğrenme deneyimlerini birbirleriyle paylaştıkları bir çeşit kolektif farkındalık sürecidir (Basım, 2008: 7).

Basım (2008: 8)’a göre örgütsel öğrenme, bilginin eğitim ve deneyimle kazanılmasından ziyade, örgüt içerisinde değer ve davranışların geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenme örgütün tüm üyelerinin aktif bir şekilde katılımını gerektiren bir süreç olduğundan, ortak deneyime ve kararlara dayalıdır.

Garvin’e göre örgütsel öğrenmenin ortaya çıktığı farklı örgütsel seviyeler örgütsel öğrenme kavramına bir dinamizm getirmektedir. Garvin örgütsel öğrenmenin ortaya çıkışında üç seviyeden bahseder. Birincisi, bilişsel seviye: Örgüt üyeleri yeni fikirlere maruz kalırlar. Sonuç olarak bilgileri artar ve farklı düşünmeye başlarlar. İkincisi, davranışsal seviye: Örgüt üyeleri

yeni perspektifleri içselleştirir ve sonuç olarak davranışlarını değiştirirler. Üçüncü seviye ise performans gelişimi seviyesi: davranıştaki değişiklik örgüt çıktısı bakımından ölçülebilir ilerlemelere yol açar (Curado, 2006: 3).

Probst ve Büchel'e göre bireysel öğrenmede kişisel deneyimler, zihinsel çerçeve, deneme-yanılma sonucu ortaya çıkan davranış değişiklikleri ve bireysel düşünce ve fikirler varken örgütsel öğrenmede toplu deneyimler, bilgi ve değer temelleri, norm koyucu talimatlar ve norm ve değerlerin kolektif olarak gerektiğinde yeniden ele alınması ve geliştirilmesi vardır (Basım, 2008: 9).

Fullan'a göre örgütsel öğrenme insanların zihnindeki yıkılması gereken ilk duvarlar ve yeniden şekil verme sürecidir (Randeree, 2006: 1).

Fiol ve Lyles'e göre örgütsel öğrenme daha iyi bilgi ve anlayışla eylemlerimizi geliştirme sürecidir (Erişken, 2007: 6).

Burton'a göre örgütsel öğrenme örgütün strateji ve çevresi gibi faktörler tarafından belirlenen tercihler setidir (Curado, 2006: 1).

Figueiredo'ya göre örgütsel öğrenme sosyal bir fenomendir. Her bir bireyin öğrenmesi örgütün sahip olduğu diğer üyelerin bilgisine dayalıdır. Bu sosyal etkileşim sadece iletişimi ve işbirliğini değil aynı zamanda öğrenmeyi de kolaylaştırır (Curado, 2006: 3).

Örgütsel öğrenme kavramının farklı tanımları olmasına ve bu fenomene yönelik evrensel kabul gören bir birliktelik olmamasına rağmen, çoğu araştırmacılar örgütsel öğrenmenin örgüt üyelerinin bilgi ve deneyim paylaşımı ve birlikte iş yapmalarının bir ürünü olduğunu düşünmektedirler. Bu paylaşılan bilgi bireyin öğrenme kapasitesinin örgüte basitçe eklenmesinden daha fazla anlam ifade eder. Dolayısıyla, bireysel öğrenme gereklidir ancak örgütsel öğrenmenin olabilmesi için yeterli değildir (Curado, 2006: 2).

Günümüzde örgütsel öğrenmenin varlığı yokluğu, eğer varsa nasıl gerçekleştiği bir tartışma konusudur. Belaşco, örgütlerin öğrenme yetenekleri yoktur, sadece örgüt içindeki bireyler öğrenir görüşünü savunurken, Czarniawska-Joerges tam tersini savunur ve örgütleri kolektif öğrenciler olarak görür ve “süper insan” olarak tanımlar. Huber ise bireylerden bağımsız olarak, örgütlerdeki örgütsel belleğe, kültüre ve mitolojiye vurgu yapar. Sonuç olarak, farklı disipline gelen araştırmacıların örgütsel öğrenmeye ilgisine göre örgütsel öğrenmenin ne olduğu yada olmadığı, eğer varsa nasıl gerçekleştiği ve örgütteki etkisinin ne derece olduğu gibi konular tartışılmaya devam edecektir (Basım, 2008: 10).

Örgütsel Öğrenme Çeşitleri

Örgütsel öğrenme süreci bilgi ve davranışı değişik boyutlarda etkiler, dolayısıyla örgütsel öğrenme çeşitleri bakımından değişik sınıflamalar yapılmıştır. Literatürde en fazla kabul gören örgütsel öğrenme çeşitleri:

- Tek Döngülü Öğrenme
- Çift Döngülü Öğrenme
- İkincil Öğrenme

Tek döngülü öğrenmede örgüt üyeleri çevrelerinde meydana gelen problemleri tespit eder ve bunları çözmek için stratejiler geliştirir ve uygular. Örgütün yaptığı tek şey, belirlenen amaçlara ulaşmak için çevreye uyum sağlayarak davranışını değiştirmektir (Basım, 2008: 11).

Tek döngülü öğrenmede sadece mevcut problemin çözümüne odaklanılır, problemi üreten nedenler incelenmez. Probst ve Büche’in “uyumlandırıcı öğrenme” dediği tek döngülü öğrenme “çevreyi kavrayarak istenilen hedef ve normlara etkin olarak uyum sağlama süreci olarak da tanımlanır (Basım, 2008: 12).

Çift döngülü öğrenme, örgütün değerleri ve politikalarını inceleyerek ve sorgulayarak hataların düzeltilmesi sürecidir. Bu düzeltme iki şekilde yapılır (Basım, 2008: 3):

- Davranışı değiştirmek
- Neden olan yapı veya normu değiştirmek

Çift döngülü öğrenmenin odaklandığı nokta mevcut örgüt süreçlerini izlemek değil, örgütün kültür, politika, amaç, strateji ve yapısının düzeltilmesidir.

Probst ve Büche'in "yeniden yapılandırıcı" diye adlandırdıkları çift döngülü öğrenme "örgütün norm ve değerlerinin sorgulandığı, yeni bir referans çerçevesinin tasarlandığı öğrenme süreci" olarak da tanımlanır (Basım, 2008: 13).

İkincil öğrenme ise, örgütün tek ve çift döngülü öğrenmeyi nasıl yapacaklarını öğrendiklerinde ortaya çıkan öğrenme olarak tanımlanır ve temelde örgütün öğrenme yeteneğinin geliştirilmesidir.

Değişim yani belirsizlik bireyleri, takımları ve örgütleri her zaman endişelendirmektedir. Bu nedenle her türlü değişime karşı başlangıçta bir direnç söz konusudur. İşte bu noktada ikincil öğrenmede referans çerçevesindeki değişim önem kazanmaktadır. Örgütte, direnç ne ölçüde engellenebilirse ve hem bireyler hem de takımlar bu değişimleri ne kadar kabul ederek uygularsa, o ölçüde ikincil öğrenme ortaya çıkacaktır (Basım, 2008: 16).

Örgütsel Öğrenmenin Engelleri

Senge'ye göre örgütlerin etkili bir öğrenmeyi gerçekleştirememesinin çeşitli yapısal ve yönetsel olduğu kadar üyelerinin düşünme ve etkileşim tarzları gibi faktörlerin de etkili olduğu nedenler vardır. Örgütsel öğrenmeyi

engelleyen bu temel öğrenme yetersizliklerini ve bunların altında yatan anlayışları şu başlıklar altında sıralayabiliriz:

“Konumum neyse ben oyum”: Her çalışan kendi işine odaklanır ve olabilecek olumsuz bir durumdan kimse sorumluluk duymaz (Basım, 2008: 17).

Senge (2002: 28)’ye göre insanlar sadece kendi iş konumlarına odaklandıklarında, pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için pek de sorumluluk duygusuna sahip olmazlar.

İnsanlar sadece kendi işiyle ilgilendiklerinde, örgütler birbirinden habersiz ve kendi küçük dünyalarında iş yapan insanlarla dolmaktadır. Tüm konumların isteyerek veya istemeyerek üretmiş oldukları işin sorumluluğu böylelikle ortada kalmaktadır (Özden, 2002: 128).

“Düşman dışarıda”: Herkesin kendi konumunu gözetmesi sonucu eylemlerinin etkilerinin nerelere ulaştığını görememeleri ve çıkacak problemleri dış kaynaklı olarak görmeleri (Basım, 2008: 17).

Problemler çıktığında herkes suçu atacak birilerini arar; tıpkı Türk atasözünde olduğu gibi : “Kabahat samur kürk olsa kimse sırtına almaz”.

Senge (2002: 28)’ye göre “düşman dışarıda” sendromunun aslında “pozisyonum neyse ben oyum” anlayışının ve dolayısıyla bu bakışın teşvik ettiği olaylara karşı sistemsiz bakma yollarının bir yan ürünüdür.

“Sorumluluk alma kuruntusu”: Sistem düşüncesini uygulamadan ve hiç kimseyi alınan kararlara katmadan çözmeye kalkma (Basım, 2008: 17).

Özden (2002: 128)’e göre bu durum, olaylar karşısında proaktif (önceden etkin olma) bir tavır takınarak sorunu çözme girişimidir. Senge (2002: 29) böylesi bir sorumluluğa kuruntu (illusion) demektedir. Yazara göre

gerçek proaktiflik, kendi problemlerimize nasıl katkıda bulunduğumuzu görmektir.

“Olaylara takılıp kalma alışkanlığı”: Çözüme değil probleme yoğunlaşmak ve olayların nedenleri ve sonuçları üzerine odaklanmak ama olayların altında yatan temel nedene inememek (Basım, 2008: 17).

Senge (2002: 31)'ye göre insanların düşünmesinde kısa dönemli olaylar ağır basıyorsa, bir örgütte üretici öğrenme sürdürülemez. Eğer olaylar üzerinde yoğunlaşırsak, yapabileceğimiz en iyi şey bir olayı meydana gelmeden önce tahmin edebilmek olacaktır. Ancak bu yaratıcı olmayı öğrendiğimizi garanti etmez.

“Haşlanmış kurbağa sendromu”: Problem karşısında sadece hayatta kalmaya çalışma gayreti ve yeni duruma adaptasyon yolları arama (Basım, 2008: 17).

Senge (2002: 32)'ye göre yavaş seyreden, kademeli süreçleri görebilmeyi öğrenmek telaşlı olan hızımızı yavaşlatıp dramatik olan kadar ince ve görülmesi zor olana da dikkat etmeyi gerektirir.

Örgütler de aşamalı olan süreçleri görmeyi öğrenmedikçe kurbağanın kaderinden kaçamayacaklardır (Özden, 2002: 129).

“Deneyimlerden öğrenme hayali”: Tüm problemlerin çözümünü deneyimlerde arama (Basım, 2008: 17).

Özden (2002: 129)'e göre deneyim etkili bir öğrenme şeklidir ama eğer eylemlerimizin sonuçlarını göremiyorsak deneyimlerimizden öğrenme olanaksızlaşır. Örgütler açısından bakıldığında, sonuçları yıllar sonra ortaya çıkacak olan birçok karar alınır, ancak insan belleği, sonucu bu kadar yıl sonra ortaya çıkan deneyimlerden öğrenecek kadar güçlü değildir.

Aslında her birimizin bir “öğrenme ufku”, içinde etkinliğimizi ölçtüğümüz zaman ve mekanın bir görüş genişliği vardır. Eğer eylemlerimizin sonuçları öğrenme ufku muza baskın çıkarak öteki tarafa geçiyorsa, dolaysız yoldan ve doğrudan deneyim yoluyla öğrenmek artık bizim için olanaksız bir hal alır (Senge, 2002: 33).

Doğru insanları liderlik pozisyonlarına atamak yıllarca stratejiyi ve örgüt iklimini belirler. Bu kararlar aslında öyle kararlardır ki, deneme-yanılma yoluyla öğrenmeye hiçbir zaman imkan bulunmaz. Buradan hareketle öğrenmenin tamamının deneyimlerden kaynaklanması hayalden başka bir şey değildir (Senge, 2002: 33).

“Yönetici takımı miti”: Yetersiz yöneticilerin kritik kararlar alabilme ihtimali (Basım, 2008: 18).

Yönetici takımına sahip bir örgütte olası negatif durumlar şunlar olabilir (Senge, 2002: 34):

- Tutarlı bir takım görüntüsünü korumaya çalışırlar.
- İmajı düşünerek anlaşmazlıkları bastırmaya çalışırlar.
- Ciddi çekinceleri olanlar açıkça ifade etmekten kaçınabilirler.
- Anlaşmazlıklar suçlayıcı ve kutuplaştırıcı tarzda ifade edilir.

Chris Argyris’e göre takım ancak rutin konularla iyi işlev gösterebilirken tehdit edici veya rahatsız edici karmaşık bir sorunla karşılaşınca, takım gibi davranış sergileyemez (Senge, 2002: 34).

Bunlara ilave edilebilecek örgütsel öğrenme yetersizlikleri (Basım, 2008: 18):

- Sorunları kabul etmeme
- Sorunu görüp de görmezden gelme
- Bilgi paylaşmama
- Bilginin üretilmesini engelleme

- Sorunlar arası ilişki kuramama
- Benzer olaylardan ders çıkaramama

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi “**Öğrenen örgüt oluşturmada ve örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmede liderin rolü nelerdir?**” biçiminde düzenlenmiştir. Bu bölümde öğrenen örgüt oluşumunda ve örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesinde örgüt liderinin rolüne ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Deming’e göre en iyi lider sağlıklı ve güçlü bir öğrenme ortamı oluşturan ve örgütteki herkesin kendi kendini yetiştirmesini sürekli teşvik edendir; ayrıca nitelikli bireylerle çalışıyor olmak o bireylerin sürekli öğrenme ihtiyacını da ortadan kaldırmaz (Töremen, 2001: 34).

Töremen (2001: 34)’e göre öğrenen örgüt yeni bir liderlik anlayışı gerektirir. Örgütün misyonunu tanımlama, örgütün tümünde yapılan çeşitli etkinlikleri bir bütün olarak birbirine bağlayan paylaşılmış amaçlar duygusu oluşturarak, bu vizyonu örgüt çalışanlarına ifade etmeyi gerektirir.

Leithwood’un üç ayrı bölgede gerçekleştirdiği araştırmaların karşılaştırılmasından oluşan “okullarda örgütsel öğrenmeyi teşvik etmenin şartları” adlı çalışmasında “liderlik”, üç çalışmadaki 9 değişken içerisinde sırasıyla dördüncü, birinci ve ikinci etken olarak çıkmıştır (Töremen, 2001: 35).

Marquardth ve Reynolds’a göre öğrenen örgütlerde liderler, uzun süreli öğrenmeyi teşvik ederek performans artırmaya çalışmak ve sürekli gelişmenin lideri olmayı amaçlamalıdır (Töremen, 2001: 35).

Leigh ise öğrenen örgütte liderin on alanda etkili ve verimli çalışması gerektiğini belirtir (Töremen, 2001: 35):

1. Araştırmalar
2. Deneyim ve değişime karşı açıklık
3. Geleceği görebilme
4. Olayları dikkatle analiz etme
5. Hızlı işbirliği
6. Çalışanları her yönden güçlendirme
7. rnekleri kurma
8. Küçük başarılar kurgulama
9. Bireysel katkıları tanıma
10. Başarıları kutlama

Öğrenen rgt olma yolunda gerçekleştirilecek çalışmalarda, örgüt yönetiminin olaylara bakış acısı çok önemlidir. Yeniliklere açık, doğru ve yapıcı eleştiri yapabilen, kendisine yapılan eleştirileri önyargısız değerlendirip kişisel gelişimini sağlayan yöneticilerle örgüt sürekli gelişecektir. Yöneten değil, danışılan kişi olan yönetici, çalışanları ile sürekli iletişim halinde olacaktır. Yapılan her türlü çalışmada örgütün tamamını ele alacaktır. Otoriter yönetim anlayışını yerini esnek yönetim anlayışına bıraktığından, çalışanlar katı kurallara uymak zorunda kalmayacaktır. Kendilerine önem verildiğini hisseden çalışanların ise verimlilikleri artacaktır. Öğrenen rgtlerde çalışmalar uzun bir zaman dilimini kapsamalıdır. Çünkü alışmalar, birbirini tamamlar niteliktedir (Yücel, 2007: 30).

Öğrenen örgütte en etkili liderler, sürekli öğrenen liderlerdir. Liderleri öğrenmeyen örgütler öğrenemezler. Yener, ğrenen örgütlerde liderlerin dört rolünden bahsetmektedir (Töremen, 2001: 36):

- ğrenmeye model olma
- Öğrenmede kılavuzluk etme
- Öğrenmeyi yönlendirme
- Öğrenmeyi izleme

Öğrenmede model olma

Liderler, öğrenen örgüte lider olmak zorundadırlar. Her an her yerde değişiklik ihtiyacını vurgulayıp, öğrenmenin hem birey için hem de örgüt için ne kadar değerli olduğundan bahsetmelidirler. Öğrenen bir örgüt kurmak amacıyla liderler, kendileri de öğrenen olarak başkalarına öğrenmede seçkin bir model oluşturmalıdır.

Öğrenmede kılavuzluk etme

Slocum ve Mc Gill'e göre en etkili öğrenen liderler, yalnızca başkalarından ilham alan değil, aynı zamanda öğrenmede örgüt üyelerine kılavuzluk yapan kişidir. Öğrenen örgütte liderlerin kılavuzluk davranışları şunlardır (Töremen, 2001: 36):

- Öğrenmeyi gündemde tutma, farklı öğrenme türlerini hedefleme
- Değişik yapılarla öğrenen bir çevre oluşturma
- Öğrenme sürecine yardımcı olma, öğrenilenin ne ve nasıl olduğunu sorgulama

Öğrenmeyi yönlendirme

Öğrenen örgütlerde liderler iyi bir model olma ve öğrenmeye kılavuz olma yanında öğrenmeyi de yönetmek durumundadır. Öğrenmeyi yönetmek, liderlerin sürekli olarak öğrenmeyi gündeme almaları ve öğrenme süreçlerini kurumlaştırmaları anlamına gelir.

Öğrenmeyi izleme

Liderler öğrenmeyi izleyerek tüm üyelere öğrenme konusunda sorumluluk verirler. Öğrenmenin bir süreç olduğundan izlenmesi çok zordur, dolayısıyla ölçme dolaylı yollarda yapılır. Örgütsel öğrenmeyi izleme örgütün öğrenmesi içerisinde yapılandırılmalıdır.

Senge (2002: 362)'ye göre, öğrenen örgüt yeni bir liderlik anlayışını gerektirir. Liderler hakkındaki geleneksel görüşlerimize göre liderler “yön veren, temel kararları alan ve insanları harekete geçiren kişilerdir”. Temelde geleneksel liderlik görüşü, insanların zayıflığı, herhangi bir kişisel görüşe sahip olamamaları, değişim güçlerine hakim olamamaları tezine dayanır. Halbuki öğrenen örgütlerde yeni liderlik anlayışı daha ince ve önemli konular üzerinde yoğunlaşır. İnsanların karmaşıklığını anlama, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini devamlı geliştirdikleri örgütler kurmak ve yönetmekten sorumludurlar. Öğrenen örgütte liderler şu üç roledir:

- Tasarımcı (designer)
- Yönetici (steward)
- Öğretmen (teacher)

Tasarımcı Lider

Senge (2002: 364) Taoizmin kurucusu Çin filozofu Lao Tzu'dan esinlenerek, tasarımcı olan lideri şöyle tanımlar:

“Kötü lider insanların hor gördüğü kişidir. İyi lider insanların yücelttiği kişidir. Büyük lider ise iş başarıldığında insanların “biz kendimiz yaptık” dediği anda ortada görülmeyen kişidir”.

Tasarımcı, çok az övgü aldığından lider olarak düşünülmez. Çünkü tasarım işi kapalı kapılar ardında olup biter ve işlevi çok az fark edilebilir.

İnsanlar ihtiyaç duyduklarını öğrenirler, başkalarının öğrenmelerini gerektiğini düşündüklerini değil. Dolayısıyla öğrenen örgütte liderlerin görevi, öğrenme sürecini tasarlamaktır. Böylelikle örgütteki kişilerin karşılaştıkları önemli problemleri etkili bir şekilde çözebilme yeteneklerini ve öğrenme disiplinlerinde ustalıklarını geliştirmelerini sağlayabilirler (Senge, 2002: 368).

Öğrenen örgütte lider bir vizyonu oluştururken tüm çalışanların katılımını sağlar. Çalışanların vizyonun şekillenmesine katkıları onların kişisel vizyonlarını da kapsayan bir vizyon oluşturma çabasıdır. Çalışanların vizyona katılması ve ortak bir amaca yönlendirilmesi onların sürekli çalışmalarını, yaratıcı fikirler geliştirmelerini ve öğrenmeye istekli olmalarını sağlar (Celep, 2001: 18).

Yönetici Lider

Liderlerin amaç öyküsü hem kişisel hem de evrenseldir. Hayatının işini tarif eder. Örgütün amacını, var olma nedenini, “nereden geldiğimiz ve nereye yöneldiğimiz” bağlamında, “bizim” örgütün kendisini aşıp daha geniş olarak insanlığa mı yöneldiğimizi belirler. Liderler bu anlamda doğal olarak örgütlerini, topluma öğrenme ve değiştirmeyi getirmek için bir araç olarak görürler. Bu amaç ise “öykünün gücü”dür. Örgüt liderinin işinin tüm yönlerine anlam kazandıran tek bir bütünleştirici düşünceler grubu oluşturmalarını sağlar. Bu amaç öyküsünden lider kişisel görüşüne göre özel bir ilişki geliştirir ve bu görüşün yöneticisi (idare memuru) olur (Senge, 2002: 369).

Bir öğrenme örgütlenmesinde, liderler kendi vizyonlarını izlemekle işe başlayabilirler, ama ilerleyen aşamalarda diğer örgüt üyelerinin görüşlerini ve vizyonlarını da dinledikçe kendi kişisel vizyonlarının bir bütünün parçası olduklarını görecektir (Senge, 2002: 374).

Öğretmen Lider

“Öğretmen olarak lider” insanların vizyonlarını nasıl yaratacaklarını “öğretme” arzusunda değildir. O, örgütteki herkes için öğrenme sürecine destek olmasıyla öğretmendir. Liderin işi örgütteki insanların sistematik kavrayış geliştirmesini sağlamaktır (Senge, 2002: 379).

Öğrenen örgütlerde liderin rolü değişmiştir. Herkesin öğrendiği bir örgütte lidere düşen, yeni öğrenmelere liderlik etmektir. Lider öğrenmenin sorumlusudur. Bu sorumluluğu üyelerin her türlü karmaşıklığı anlamalarına

yardımcı olarak, sorunları çözerek, görüşlerini açıklayarak ve ortak düşünsel modeller geliştirerek yerine getirir. Öğrenen bir örgüt ortamı oluşturmak için liderin, örgüte rehberlik edecek fikirlere sahip olması, çalışanlar için öğrenme altyapısı hazırlaması ve tüm yönetim kadrosu olarak örgüte model olması gerekmektedir (Özden, 2002: 130):

Rehber fikirler geliştirme: Örgüt çalışanlarının kendini adayabilecekleri ve yeni heyecanlara yol açan fikir ve düşünceleri geliştirmek liderin ilk işlerinden biridir. Rehber fikirlerde heyecan ve hayal gücünün birlikteliği vardır ve lider bu gücü anlar ve örgüte yansıtır.

Öğrenme altyapısını hazırlama: Çalışanların birbirinden öğrenebileceği bir ortam oluşturulması liderin en önemli sorumluluklarından biridir. Öğrenen örgüt liderinin öğrenme altyapısını hazırlayabilmesi için şu sorulara cevap vermiş olmalıdır:

- Başarılı yeni uygulamaların örgüt içinde yaygınlaşmasına ihtiyaç var mı?
- Yeni uygulamaların nasıl başarılı olduğunu kim belgelemelidir?
- Başarılı uygulamaları yeni uygulamaların takip edebilmesi için gerekli öğrenme süreci nasıl olmalıdır?
- Öğrenme ortamını ortaya çıkarma sorumluluğu kimdedir?

Yönetim kadrosunun model olması: Üst yönetimi oluşturanlar, kendilerini başarılı kılan yeteneklerin yeni öğrenmeleri engellediğini gördüklerinde, gerekli olan düşünce değişikliğini yaparak öğrenen örgüte yönetim kadrosu olarak modellik görevini yerine getirmeleri gerekmektedir.

Öğrenen örgüt liderinin görevi, örgütün gelişmesini ve geleceğini biçimlendirmesini sağlayacak koşulları oluşturmaktır. Öğrenen bir örgüt oluşturmak öncelikle bir vizyon oluşturmaya ve bu vizyonla mevcut gerçeklik arasındaki farkı ortadan kaldırmak için yapıcı diyaloglar başlatmaya hazır ve sürekli öğrenmeye hevesli bir liderle başlar (Celep, 2001:17).

Morin'e göre öğrenen örgüt oluşturmada lidere düşen görevler şunlardır (Celep, 2001: 18):

- Örgüt çalışanlarının kişisel gereksinimleri ile örgüt gereksinimi arasında dengeyi sağlayan bir vizyon oluşturmak.
- Örgütün vizyon ve değerlerini desteklemeyen düşünce ve davranışları düzeltmek. Elbette bu bağlamda liderin söyledikleri ile yaptıklarının da aynı olması gerekmektedir.
- Lider öğrenme çevresine dayalı bir yeterlik oluşturmak için samimi ve dürüst bir değerlendirme yapmalıdır.
- Öğrenen örgüt üyelerine öğrenme sürecinde lider de eşlik etmelidir.
- Lider stratejik öğrenme girişimine uygun kaynakları işlemelidir. Öğrenme maliyetlerini azaltmalıdır.
- Lider kişisel ve örgütsel gelişmeye ulaşmak için uzun dönemli vaatleri dikkate almalıdır.

Öğrenen örgütlerin gelecekteki liderleri dönüşümcü liderler olacaklar. Öğretmen ve öğrencilere yönelik ilişkilerde demokratik ama üstlenmeleri gereken durumlarda sorumluluk almaları gerektiğini de bileceklerdir. Kendilerini 21. yüzyılda okulların karşı karşıya kaldıkları çeşitli problemlerle uğraşan birer değişim ajanı olarak görecektirler. Globalleşme, çeşitlilik, bilgi çağı ve yeni ekonomiden oluşan “Yeni Dünya” için hazır olma ve uyum sağlamayı öğrenme noktasında öğretmen ve öğrencilerine yardımcı olacaklardır. Ayrıca, problemleri de fırsatlar olarak görüp faydalanmaya çalışacaklardır (Bass, 2000: 37).

Liderler dikkatlerini günlük olaylara daha az, bu olayların altta yatan nedenlerine daha çok odaklarlar. Bunu yaparken sezgilerini kullandıklarından, davranışlarının nedenlerini çoğu kez diğer insanlara açıklayamazlar. Çünkü diğerlerinin de dünyayı kendilerinin gördüğü şekilde göremeyeceği endişesini taşırlar.

Senge'ye göre sistem düşüncesi liderlerin en önemli yetkinliklerinden biridir. Sistemsel düşünüş becerileri yetersiz olan liderlerin eylemlerinin sonuçları çok tahrip edici olurken, sistem düşüncesine sahip liderler çoğu zaman daha başarılıdır. Sistem düşüncesini kullanabilmek için gerekli bazı beceriler şunlardır (Celep, 2001: 19):

- Eylemler arasındaki ilişkileri görmek.
- Problemler için insanları suçlamak yerine, sorunu sistemde aramak.
- Küçük ve iyi odaklanmış eylemlerin doğru yerde bulunmalarını sağlamak.
- Sorunlara geçici değil kalıcı çözümler aramak.

Bernard'a göre öğrenen örgütler bir mozaik resmi gibidir. Bu resmin ortaya çıkışında tek sorumlu kişi liderdir. Bu mozaik reminde hangi figürlerin olacağını, yani örgüt vizyonu, belirleyen ve örgüt çalışanlarının bu resmi görmelerini sağlayan kişi örgüt lideridir. Mozaiklerin yerli yerince kullanılması ve düzgün bir şekilde yerleştirilmesi için lider yol göstermelidir. Elbette resmin oluşturulma aşamasında örgüt çalışanları arasında birliği ve beraber çalışmayı sağlaması gereken kişi de liderdir (Celep, 2001: 20).

Bugünün öğrenen örgüt liderleri liderlik, iletişim, işe dönük sezgi ve yenilik ile öğrenme uzmanlığını daha yüksek performanslar ve daha başarılı sonuçlar için birleştirmelidir. Bunu gerçekleştirebilmek için liderin rolü örgütsel amaçlarla uyumlu ve tam entegre olmalıdır. Öğrenen bir lider olarak sahip olunması gereken yeterlilikler şunlardır (Schooley, 2007: 2):

- Öğrenen örgüt lideri değişim yönetimini net bir şekilde ifade edebilecek kadar iletişim yetenekli (communicator) olmalıdır.
- Örgüt çalışanlarını sürekli yetenekli ve becerikli tutabilen örgütsel etkililik danışmanı (organizational effectiveness consultant) olmalıdır.

- Öğrenmenin gerçekleşmesi için sürekli yenilikler arayan bir yenilikçi (innovator) olmalıdır.
- Öğrenme sürecini destekleyecek mevcut kaynakların farkında olan bir teknoloji uzmanı (technologist) olmalıdır.
- Çalışanların performansı ile öğrenmeyi tam olarak örtüştüren bir birleştirici (integrator) olmalıdır.
- Örgütsel sezgileri anlayan deneyimli bir eğitimci (business-savvy educator) olmalıdır.
- Öğrenme ve bilgi deneyimlerinin içerik yaratıcısı ve yöneticisi (content creator and manager) olmalıdır.
- Örgüt içinde bir değişim ajanı (change agent) olmalıdır.

Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi “**Öğrenen örgüt olarak okul ve okuldaki örgütsel öğrenme nasıldır?**” biçiminde düzenlenmiştir. Bu bölümde öğrenen örgüt açısından okul örgütü değerlendirilmiş ve okuldaki örgütsel öğrenmenin nasıl olabileceğine yönelik bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Günümüzdeki değişim rüzgârları her çeşit örgütü etkilediği gibi eğitim örgütleri olan okulu da etkisi altına almıştır. Ensari’ye göre okullar yalnızca okulu etkili bir duruma getirmekle kalmayıp, çevresindeki diğer örgütler için de bir rol model olma görevine sahiptirler.

Kozlu’ya göre okulların öğrenen örgüte dönüşebilmesi için öncelikle öğrenen örgüt kültürüne sahip olması gerekmektedir. Ancak böyle bir ortamda, bir öğrenci ilköğretimden başlayarak öğrenen örgüt anlayışıyla eğitim görecektir ve devamında gideceği yüksek öğrenim aşamasında öğretim üyesinden pasif bir şekilde alması gerekeni alan kişi olmaktan çıkarak, merak

eden, araştıran, sorgulayan ve derslere aktif katılan bir kişi olabilecektir (Şimşek, 2004: 2).

Sanayi toplumunun ihtiyaçlarına göre düzenlenen okullar günümüz bilgi toplumunda işlevlerini yerine getiremez olmuştur. Okulun 21. yüzyıla uyum sağlaması ancak kendini güncel tutması ve sürekli öğrenmesi ile mümkündür. Sürekli öğrenme ise okulun öğrenen örgüt konumuna gelmesi ile gerçekleştirilebilir. Fındıkçı'ya göre bilgi toplumunun gerektirdiği okul modelinde, okulların “öğreten okul” imajını terk ederek “öğrenen okul” imajına dönmeleri gerekmektedir.

Fındıkçı öğrenen okulu, başta yöneticiler olmak üzere okulun tüm çalışanlarının yaşam boyu öğrenmeye açık olduğu, öğretme yerine öğrenmenin öne çıktığı ve tüm etkinliklerde öğrencilerin ilgi ve gereksinimlerinin yer aldığı bir örgüt olarak tanımlamaktadır (Şimşek, 2004: 3).

Uysal (2005: 34)'a göre bilgi çağına uyum sağlamak için mevcut kurumlar içindeki en önemli yapı eğitim sistemidir. Eğitim örgütlerinin günümüz bilgi toplumundaki rolü de değişmektedir. Bilgi çağının bir gereği olarak, yaratıcı, yenilikçi insanları yetiştirmeyi amaç edinmek okulun yeni bir rolüdür. Çünkü bilgi çağında bilgiler artık öğrencilere aktarılamayacak kadar çoğalmakta ve bu nedenle eğitim-öğretim sürecinde bilginin aktarılmasından ziyade bilgiye nasıl ulaşılabileceği ve nasıl elde edileceği üzerinde durulmaktadır.

Uysal (2005: 35)'a göre eğitim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin kendi alanlarında formasyon yetersizliği, bilgi eksikliği ve dolayısıyla beklenen amaçlara uygun olmayan bireyler yetiştirilmesine neden olmaktadır. Tüm bu eksikliklerin kapatılması için sürekli öğrenmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzün hızla değişen koşulları, öğrenmenin belki de en çok konuşulduğu kurumlar olan okulların öğrenen örgüt olabilme potansiyelinin araştırılmasını gerektirmektedir.

Töremen (1999: 73)'e göre 21. yüzyıl teknolojik gelişmeleri, çok hızlı bilgi artışı ve iletişimdeki devasa gelişmeler okul sistemlerini bu gelişmeler paralellinde düşünmeye zorlamaktadırlar. Bu durum, aslında bir süreç olan ve bir ömür boyu sürmesi gereken eğitimin programlı kısmını oluşturan öğretimin ve öğrenmenin artık okulun dışına taşmasına yol açmıştır.

Töremen (1999: 73)'e göre okullar öğrenen bir örgüt özelliğini henüz taşımamaktadır. Genellikle eğitim örgütleri ve okullar, mevcut uygulamaları içeren değişikliklere adapte olmayı öğrenmede son derece başarılı olmuşlardır. Ancak adapte olmayı öğrenmeye dayalı örgütler değişime uğrarlar, ama dar bir çerçevede değişime girerler.

Rait'e göre okullardaki örgütsel öğrenme okulun bütünü için geçerlidir. Okul kendisi ve personeli için öğrenme sürecini sürekli olarak şekillendirmek durumundadır. Öğrenen okullarda veliler, öğretmenler, okul personeli ve öğrenciler okul komiteleri oluşturup alternatif okul yönetim yapıları oluşturma planları yapmalıdırlar. Öğretmenler diğer okullardaki sistemleri gezip, araştırıp inceleyebilir, toplanan veriler okul personeli, öğrenciler ve öğretmenlerin oluşturduğu bir grup tarafından çözümlenebilir (Töremen, 1999: 76).

Levitt ve March'a göre öğrenen öğretmen okulun araştırma ve öğrenme kapasitesini de geliştirir. Okul örgütü ve yapısı sınıfın içine yansır ve öğretmenler sınıflarının kapasitelerini etkileyen uygulama ve konuları belirlerler. Ayrıca, kurulacak bir öğrenme topluluğu her düzeyde bir girişim sürecini başlatarak öğrenmeyi daha yaygın hale getirebilir (Töremen, 1999: 76).

Öğretmenlerin kendi aralarında informal görüşmeler ve toplantılar, okul müdürleriyle öğretmenler arasındaki resmi ilişkiler okul ortamındaki mevcut örgütsel öğrenme kültürünün varlığını gösterir (Töremen, 1999: 77).

Nixon'a göre öğrenen okul değerlerle yönetilir. Bireylerin kapasitelerini artırmak ve farklı bir vizyon yaygınlaştırmak için öğrenen okullarda değerler dikkatli bir şekilde seçilir ve kazandırılmaya çalışılır. Eğitimin amacı aktif öğrenenleri ortaya çıkarmaktır. Bu anlamda öğrenen okul aktif öğrenenler oluşturmada kritik bir adım olabilir (Töremen, 1999: 89).

Senge'ye göre örgütlerdeki asıl öğrenme birimi eylem için birbirlerine ihtiyaç duyan kişilerdir. Öğrenen okul bu ihtiyacı karşılayarak okul yöneticisi, öğretmen ve okul personeline öğrenmeye doğru aksiyoner bir gerilim oluşturabilen okuldur. Öğrenen okulda öğrenciden öğretmene, hizmetliden müdüre ve hatta velilere kadar herkes öğrenendir. Okul bu kurumsal öğrenme sayesinde değişimi yakalamayı, anlamayı, özümsemeyi ve kullanmayı öğrenir her zaman güncel kalır (Töremen, 1999: 94).

Öğrenen örgütler düşüncesi işletme örgütlerinde daha yaygın olmasına rağmen, Senge'ye göre öğrenebilecek bir okul fikri son birkaç yıldır önemli derecede ilgi çekmektedir. Okulların yeniden dizayn edilebileceği, toplumda daha yaşamsal olabileceği, kanun ve yönetmeliklerle değil ama öğrenen örgütler yaklaşımını kazandırarak sürdürülebilir bir yenileşme içine sokulabileceği artık net bir şekilde görülmeye başlanmıştır (Smith, 2008: 2).

Yüksek performanslı okulları düşük performanslılardan ayıran birçok faktör vardır. Velilerin sosyo-ekonomik durumları, farklı kültürel seviyeden gelen çocuklar gibi dışsal faktörler okul tarafından kontrol edilemez. Ancak içsel faktörler de öğrenci başarısına etki yapar. Okulun kontrolünde olan içsel kararlar okul personelinin öğrenebilme ve birlikte iş yapabilme tarzını içerir. Bu faktörler bir öğrenen örgütün ana unsurlarını yansıtır (Smith, 2008: 9).

Öğrenen örgütler insanların bir arada öğrendiği örgütlerdir. Kline ve Saunders'a göre öğrenen örgütler yüksek performanslı öğrenenler kültürünü geliştirmenin bir aracıdır. Böylesi bir ortamda insanlar örgütün en alt seviyesini ve örgütün yaşam kalitesini etkileyen sonuçları elde ederler. Ayrıca, öğrenen örgüte sahip olmak için, önce öğrenenler örgütüne sahip

olmak ve sonra da bir bütün olarak örgütün nasıl öğrenebileceğinin onlara öğretilmesi gerekmektedir (Smith, 2008: 29).

“Öğretmenin Çalışma Alanı: Okulun Sosyal Örgütü” adlı çalışmasında Rosenholtz, okuldaki diğer meslektaşlar arasındaki bir işbirliği ve ağ sistemi aracılığıyla desteklenen öğretmenlerin öğretim süreçlerinde daha etkili ve yaptıkları işe kendini adanmış olduklarını ifade ediyor. Ayrıca aynı öğretmenlerin meslekte kalmalarının daha muhtemel olduğunu ve sınıflarında yeni davranışları denediklerini belirtiyor (Smith, 2008: 32).

DuFour’a göre öğrenen okulun (professional learning communities) başarılı uygulamalara götüren 5 boyutu var: Öğrenen okulun temelinde paylaşılan *misyon, vizyon, amaçlar ve değerler* vardır. Öğrenen okul çabasını başlatan “motor gücü olarak” *işbirliği takımları* vardır. *Ortaklaşa araştırma, hareket yönlendirme ve deney* teşvik edilir ve örgüt üyelerinin değişimi gerçekleştirme araçlarıdır. Öğrenen okulun kalbinde ise *sürekli gelişme arayışı* vardır. Son olarak, tüm sonuçlar *değerlendirilmelidir* ki güçlü ve zayıf yönler gelecek eylemler için tespit edilebilsin (Smith, 2008: 33).

Smith (2008: 33)’e göre öğrenen okul modeli ve öğrenen örgüt modelinin beş disiplini, yapı olarak farklı olmasına rağmen, ileri akademik başarı için arzu edilen sonuçlar temelde aynı odak noktasındadır.

Tüm eğitim örgütlerinde, öğrenci akademik başarısı, öğretmenlerin nasıl planlayacağına, çalışacağına, değerlendireceğine, yansıtacağına ve öğreneceğine dayalıdır. Ancak tüm bunlar öğretmenin yalnız başına değil diğerleriyle birlikte yapması gereken faaliyetlerdir. Kendini öğrenen örgütler olmaya adanmış okullar bu sürece değer verirler ve okul liderleri büyüme ve gelişme için ihtiyaç duyulan zaman, enerji ve çabayı sağlarlar. Senge’nin beş disiplini başarılı öğrenen örgütler olmak için gerekli felsefe ve araçları okullara sağlarlar. *Kişisel ustalık* disiplini yoluyla, *zihinsel modelleri* anlayıp ortaya çıkararak, okulun tüm üyeleriyle *paylaşılan bir vizyon* geliştirerek, *takım öğrenmesine* katılıp uygulamasını yaparak ve tüm bu disiplinleri

bağlayan *sistem düşüncesi* kavramını anlayarak okullar öğrenen örgütler olabilirler (Smith, 2008: 59).

Öğrenen okul kavramı hem öğretmen hem de öğrencilerin sürekli devam eden öğrenme deneyimlerine ulaşmaları için gerekli ortamı sağlamanın iyi bir yolu olabilir.

Öğretmenlerin bilgilerini elde etme ve devamını sağlamada sade bir eğitim fırsatına (one-shot training) güvendikleri zamanlar artık mazi oldu. Şimdi öğrettikleri öğrenciler gibi, eğitimciler de ister sınıfın içinde ister dışında olsun sürekli öğrenenler olmalıdırlar (Carpenter, 2008: 2).

DuFour ve Eaker *öğrenmeyi* “devam eden eylem ve sürekli merak” olarak tanımlayarak, Çincedeki “öğrenme” kelimesinin sembolünün iki parçadan oluştuğunu, birinci parçanın “öğrenim, araştırma” (study), ikinci parçanın ise “sürekli uygulama yapma” (practice constantly) anlamına geldiğini ilave ediyorlar. Sonuç olarak, tüm çalışanlarının öğrencileri idare etmek ve ilham vermek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olduğu varsayılan *okul* kelimesi yerine, profesyonel bilginin dinamik ve sürekli geliştiği *Profesyonel Öğrenen Topluluklar* (PLC-Professional Learning Communities) olarak adlandırılmasını önermektedirler (Carpenter, 2008: 3).

Huffman ve Hipp’e göre yukarıdan-aşağıya bürokratik yaklaşım öğretmenlerle yöneticileri birbirine yabancılaştırmada hayli başarılı oldu ve sınıf içindeki gerçek iş ile okulun karar mekanizması arasındaki açığı daha da genişletti. Yani okullarda sanayi-çağı modeli (industrial-age model) hala geçerliğini koruyor. Öğrenci ve öğretmenler için değişiklikler belki de öğrenci başarısını direkt olarak etkileyecek şekilde işbirliği içinde çalışan öğretmenler ve yönetim sistemindedir: öğrenen okul örgütünün can damarı olan nokta (Carpenter, 2008: 24).

Hord, Senge'nin düşüncelerini Boyd'un değişimin göstergeleri olan on yedi maddesi ile birleştirerek öğrenen okulu karakterize eden beş boyut belirledi (Carpenter, 2008: 25):

- Paylaşılan ve destekleyici liderlik
- Paylaşılan değerler ve vizyon
- Destekleyici ortam
- Paylaşılan kişisel uygulama
- İşbirlikli öğrenme ve uygulama

Glasser'e göre işlerini ve öğrencilerle ilgili işleri tartışmak için düzenli olarak bir araya gelen öğretmenler "kaliteli okul öğretmeni" denilen şeyi ortaya çıkarmaktalar. Ayrıca "kaliteli bir öğrenci" düzenli olarak kendi işini geliştirmek için çalışır. Glasser'e göre kaliteli bir okuldaki öğretmenler neredeyse her türlü işin geliştirilebileceğine yönelik tutarlı bir mesajı çevrelerine gönderirler. Sonuç olarak Glasser'e göre, öğretmenler ve okul öğrenme için kaliteli bir yer olmaya karar verirse, öğretmenler düzenli olarak nasıl öğrettiklerine, ne öğrettiklerine bakarlar ve sürekli olarak kendilerine öğrencilerinin öğrenme ortamlarını nasıl geliştirebileceklerini sorarlar (Carpenter, 2008: 26).

Ancak öğrenen okul kavramı, öğretmenlerin öğrencileri için tartışma yapmaktan çok daha fazla şeyi amaçlamaktadır. Öğrenen okulun amaçlarından biri de öğretmenleri kendi kişisel ve mesleki gelişimleri açısından bir öğrenme sürecine sokmaktır.

Öğrenen okul yaklaşımı, okulları artık antika olmuş sanayi çağı eğitim modelinden tam fonksiyonlu işbirlikli öğrenen örgütlere dönüştürmenin bir aracıdır. Bu paradigma değişikliği işleyen bir öğrenen örgüte inanan ve bu yolda öğretmenleri geliştiren okul müdürünün olduğu bir okul kültürü seviyesinde ortaya çıkabilir (Carpenter, 2008: 26).

Hord destekleyici ve paylaşımcı liderliğin, okul müdürünün okul personeliyle karar gücünü paylaşmak için birlikte çalıştığında ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu liderlik gücünün transferidir. Müdür artık ana karar verici olarak görünmemekte ve okul örgütünde alınacak kararlarda gücü elinde tutanlar öğretmenler olmaktadır. Aslında yöneticiler “öğretmen liderlerin lideri” konumundadır ki bu da yukarıdan-aşağıya liderlik tipini benimsemiş sanayi-çığı liderlik modelinin tam karşısında bir durumdur (Carpenter, 2008: 28).

Öğrenen okullar, daha iyi öğretimsel uygulamaları gerçekleştirmek için, okul müdürlerinin öğretmenlerle yan yana çalışacakları ortam hazırlamalıdır.

Huffman ve Hipp öğrenen okul yaklaşımını uygulamaya hazır okullar üzerine yaptıkları araştırmanın sonucunda, öğrenen okulu başlatmaya en hazır okulun daha önceden paylaşılmış liderlik, paylaşılan vizyon ve destekleyici okul iklimi gibi ortak özellikleri taşıdıklarını tespit etmişlerdir (Carpenter, 2008: 28).

Paylaşılmış vizyon ve değerler açısından bakıldığında, Huffman ve Hipp’e göre, öğrenen okul yaklaşımını etkili şekilde uygulayan okullar geleneksel notlar ve test sonuçlarının çok ötesinde, öğrencinin öğrenmesine odaklanması arzu edilen bir gelecek resmini tasarlamakta ve ifade etmektedirler (Carpenter, 2008: 29).

Tüm öğrencilerin öğrenebileceğini ve öğretmenin işinin tüm öğrencilerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamak olduğunu anlamak, öğrenen okul tamamında paylaşılması gerek ortak bir değerdir. Okullar, öğrenen okul olmadan önce kullanacakları değer ve normları geliştirecek öğrenen öğretmenler takımını ortaya çıkarmak durumundadırlar.

Hord’a göre okul, personelinin birlikte nerede, ne zaman ve nasıl öğrenecekleri destekleyici ortamı sağlar. Öğrenen okulun iki çeşit destekleyici ortamı olabilir (Carpenter, 2008: 31):

1. Öğrenen okuldaki insanların kapasiteleri
2. Okulun fiziksel ve yapısal ortamı

Boyd insani ve fiziksel faktörlerin interaktif olarak birlikte çalıştığını ve birbirini etkileyebileceğini gösterir (Carpenter, 2008: 31). Hord'a göre ise fiziksel faktörler okulun programı, mevcut kaynaklar, öğretmenin daha bağımsız olmasını teşvik eden politikalar, etkili iletişim yapıları ve işbirliği yapılarını içermektedir. İnsani faktörler ise eğitime karşı pozitif öğretmen tavrı, öğrenci ve değişim, öğrenmeye karşı yüksek seviyeli öğrenci ilgisi, sürekli işbirlikli araştırma, karar sürecine öğretmenin katılması, pozitif öğrenci-öğretmen-yönetici ilişkileri ve okulun bir toplum olma izlenimi gibi faktörlerdir.

Hord ayrıca zamanın da okul personeli için her zaman mevcut olmayan bir kaynak olduğunu belirtmektedir. Birbirleriyle kendi profesyonel uygulamalarını paylaşmaları için öğretmenlere gerekli zamanın sağlanması pozitif bir ortam oluşturmada çok önemlidir (Carpenter, 2008: 31).

Boyd ve Hord pozitif ortam sağlamanın öğrenen örgütte değişim için ortam hazırlamada dört fonksiyonu olduğunu belirtmektedir:

1. Personel yalnızlığını azaltma
2. Personel kapasitesini artırma
3. İlgi duyan ve verimli bir çevre sağlamak
4. Öğrenciler için okul programlarının kalitesini artırmak

Paylaşılan kişisel uygulamalar kendi meslektaşlarına öğretimsel uygulamalar üzerine geri bildirim vermek için öğretmenlerin işbirliği içinde çalışmasıdır. Çünkü her personelin kişisel uygulamasının diğerleri tarafından değerlendirilmesi öğrenen okulun bir normudur. Bu bir zamanlar kapalı olan sınıfların kapılarının açılması ve uzun zamandır kişiye özel olanı görmeleri için diğerlerini davet etme anlamına gelir. Zaten Eaker ve DuFour'a göre,

eğitimciler işbirliği içinde çalışmadıkça öğrencilerinin yüksek seviyede öğrenmelerine yardımcı olamazlar (Carpenter, 2008: 32).

Öğrenen örgüt yaklaşımının canlı ve aktif olduğu okullarda, yapılar öğretmenlere takım içerisinde öğrendiklerini paylaşma fırsatı verebilecek şekilde yapılandırılmış olmalıdır.

Hord'a göre işbirlikli öğrenme öğrenci ihtiyaçlarına yönelik çözümleri ve yüksek seviyeli entelektüel görevleri ortaya çıkaran öğrenme uygulamalarını okul personelinin işbirliği içinde öğrenmesi demektir (Carpenter, 2008: 33).

Hayati öneme sahip öğrenci öğrenmesinin çıktılarını tanımlamak, öğrenme aşamasında öğrencilerin nasıl ilerleme kaydettiğini görmek için ortak değerlendirme formları geliştirmek, öğrenciyi geliştirici stratejik yeni amaçlar belirlemek ve bu amaçlara ulaşmak için ders planları yapmak üzere öğretmenler düzenli olarak bir araya gelmelidir.

DuFour düzenli takım toplantıları için şu dört sorunun tartışılmasını önermektedir (Carpenter, 2008: 34):

- Tüm öğrencilerin öğrenmesini istediğimiz şey nedir?
- Her bir öğrencinin asıl öğrenilmesi gerekeni aldığını nasıl bileceğiz?
- Bir öğrenci başlangıçta zorluk yaşadığında nasıl karşılık vermeliyiz?
- Öğrenilmesi gerekeni bilgi ve beceriyi alanlar için öğrenmeyi daha nasıl derinleştireceğiz?

DuFour (2004: 6)'a göre, öğrenen okul modeli, formal eğitimin temel misyonunun öğrencilere öğretimin sağlanması değil, onların öğrenmelerinin sağlanmasına yönelik varsayımdan ortaya çıkmaktadır. Öğretimden öğrenmeye bu basit görünen değişiklik okullar için çok derin anlamlar içermektedir.

Öğrenen okulu yaratmak isteyen eğitimciler herkes için öğrenmeyi gerçekleştirmek için birlikte çalışmayı öğrenmelidirler. Bu yüzden işbirlikli bir kültürü ortaya çıkaracak yapıyı kurmak zorundadırlar. Öğrenen okulu karakterize eden güçlü işbirliği öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarını analiz etmek ve geliştirmek için birlikte çalıştıkları sistematik bir süreç işaret etmektedir. Öğretmenler takım halinde çalışırlar ve daha da derin öğrenmeyi teşvik eden bir sorular döngüsüne dahil olurlar. Bu süreç ise okulu yüksek seviyeli öğrenci başarısına götürecektir (DuFour, 2004: 7).

Marzano'ya göre anlamlı işbirliğinin ortaya çıkması için birçok şeyin yapılması artık bırakılmalıdır. Örneğin, okullar öğretmenlerine sadece müfredatı vererek tüm öğrencilerin ortak müfredatı almış olacağını garanti ettikleri düşüncesini bırakmalıdırlar. Çünkü aslında aynı öğretim programının (müfredat) üç yönünden bahsedilebilir (DuFour, 2004: 8):

- İstenilen müfredat (intended curriculum)'ı okul hazırlar,
- Öğretilen müfredat (implemented curriculum)'ı öğretmen uygular,
- Ulaşılan müfredat (attained curriculum)'ı öğrenci öğrenir.

Öğrenen okullar öğretmenlere ayrıca mevcut müfredatı tartışmak ve analiz etmek için zaman da vermelidir.

Ayrıca öğretmenler işbirliği yapamama mazeretlerini de bir kenara bırakmalıdırlar. Hiçbir eğitimci izole olmuş bir şekilde çalışmanın okulları geliştirmenin en iyi yol olduğunu açıkça ifade edemez. Bunun yerine, birlikte çalışmanın onlar için niçin imkânsız olduğunun nedenlerini sayarlar (DuFour, 2004: 9):

- Vakit bulamıyoruz.
- Öğretmenlerden bazıları bu fikri desteklemiyor.
- İşbirliği için daha fazla eğitime ihtiyacımız var.

Fakat gerçek işbirliği kültürünü elde etmiş okullar böylesi engellerin aşılabilir olmadığını ispatlamıştır.

Öğrenen okullar etkililiklerini sonuçlara göre değerlendirirler. Öğrenci başarısını artırmak için birlikte çalışmak okuldaki herkesin rutin işi olur. Okuldaki her öğretmen takımı öğrenci başarısının mevcut seviyesini tanımlama sürecine katılır, mevcut seviyeyi geliştirmek için bir amaç belirler, bu amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışır ve ilerleme için periyodik kanıtlar sağlar.

Güçlü ve Türkoğlu'na göre 21. yüzyılda hızla değişen koşullar, öğrenmenin belki de en çok dile geldiği kurumlar olan okulların öğrenen örgüt olabilme potansiyelinin incelenmesini zorunlu kılmaktadır. Özellikle, “öğrenmenin olduğu yerde mutlaka öğrenen örgüte ait parçalar bulunmalıdır.” (Uysal, 2005: 34).

Nixon'a göre öğrenen okul değerlerle yönetilir. Bireylerde kapasite konusunda farklı bir vizyon yaygınlaştırmak amacıyla öğrenen okullarda değerler dikkatli şekilde seçilir. Eğitimin amacı aktif öğrenenlere ulaşmaktır. Öğrenen okul aktif öğrenenler oluşturmada hayati öneme sahiptir. Değerlerin yönettiği öğrenme ve bütüncül öğrenme öğrenen okulun amacını oluşturur (Töremen, 1999: 89).

Öğrenen okulun bir özelliği olan aktif öğrenmenin birkaç özelliği vardır: her seviyede öğrenci katılımı, öğretmenler arası mesleki tartışmalar, her öğrencinin kendi düzeyine uygun yaptığı çalışmalar vb. Tüm bu faaliyetlerin amacı öğrenmede gelişmeyi tamamlamaktır (Töremen, 1999: 89).

Öğrenen okul, öğrencilerin öğrenmesine yardımcı olabilecek bütün imkânların araştırılması gerektiğine inanır ve öğrenen bir topluluk oluşturmaya çalışır. Öğretmenler ve öğrenciler arasında ortak bir merak, araştırma ve düşünme anlayışı gelişmiştir. Öğrenen okulun amacı kendi kendine öğrenen ve kendi kendini yöneten bir yapı oluşturmaktır.

Nixon'a göre öğrenen okul öğrenciyle öğretmen arasındaki sınırları kaldırmayı, karşılıklı saygıya dayanan bir ilişkinin kurulmasını ve öğrenme

konusunda bir birlikteliğin oluşmasını hedefler. Öğrenci ve öğretmen ilişkisi ne kadar olumlu olursa, öğrenmenin de o kadar kaliteli olacağına inanılır (Töremen, 1999: 91).

Öğrenen okul personeli, okula yalnız kendi rolleri ve mevcut pozisyonları açısından bakmaz. Çünkü okul her personelin bireysel sorumluluğu altındadır, okuldaki her birey sadece kendi payına düşeni yapmada değil, grubun işlevi konusunda da gerçek sorumluluk duygusuna sahiptir. Ortaya çıkan herhangi bir olay ya da şikâyet gibi bir durum o ana kadar edinilmiş deneyim yardımıyla öğrenmenin yeni bir aracı olarak algılanır.

Öğrenen okulda öğretim ve öğretim dışı personel arasında karşılıklı bir sürekli bağımlılık söz konusudur. Çünkü okullarda öğrenme ikliminin oluşturulmasında tüm personelin önemli rolü vardır. Sonuçta öğrenen okul mevcut tüm insan kaynaklarının sürekli olarak gelişmesine imkan sağlayan ve yön veren okuldur (Töremen, 1999: 92).

Öğrenen okul, sürekli öğrenerek kendini yenileyen, her an her yerde öğrenmeyi teşvik eden, insan kaynaklarını geliştirmeyi ön plana çıkaran, değişmek ve gelişmek için öğrenen, öğretmenlerin çalışma arkadaşı olarak algılandığı, okul içerisinde tüm personeli çalışma ortamında başarılı kılacak ve üyelerce kabul edilebilir bir öğrenme iklim ve kültürüne ortam hazırlayarak birçok krizden uzak tutan okuldur.

Senge'ye göre örgütlerde asıl öğrenme biçimi, eylem için birbirine ihtiyaç duyan kişilerdir. Öğrenen okul işte bu ihtiyacı canlı tutarak yönetici, öğretmen ve personelde öğrenmeye yönelik aksiyoner bir pozitif gerilim oluşturabilen okuldur. Öğrenen okulda herkes sürekli öğrenen durumundadır. Okul değişimi yakalamayı kendini değerlendirmeyi ve güncel kalabilmeyi sürekli öğrenme sayesinde başarır (Töremen, 1999: 93).

Marks, Louis ve Printy bu örgütsel öğrenme kapasitesinin altı boyutunu tanımlamışlardır (Silins, 2002: 616):

- Okul yapısı
- Öğretmenin yetkilendirildiği katılımcı karar mekanizması
- Paylaşılan vaatler ve işbirlikli aktiviteler
- Bilgi ve beceriler
- Liderlik
- Geri bildirim ve değerlendirme

Öğrenen okulun programı öğrenci merkezli olup tüm etkinliklerin odak noktasına öğrencinin öğrenebilirliği ve öğrendiklerini hayata geçirebilme yeterliliği alınır (Töremen, 1999: 95).

Silins (2002: 616)'e göre hızlı bir değişim içindeki global dünyada öğrenen örgütler olarak fonksiyon gösteren okullar, okul personelinin işbirliği içinde ve sürekli olarak yeni şeyleri öğrendiği ve uygulamaya koyduğu bir ortama, yapıya ve sisteme sahip olanlardır.

Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yedinci alt problemi “**Öğrenen örgüt olarak okullarda müdürlerin öğrenen liderlik rolleri nelerdir?**” biçiminde düzenlenmiştir. Bu bölümde öğrenen örgüt olarak okul örgütünün yöneticisi konumundaki okul müdürünün liderlik rolü değerlendirilmiş ve öğrenen okul oluşturmada bu rolü gerçekleştirmeye yönelik bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Klein ve Saunders öğrenen örgütü oluşturmada gerekli adımları şöyle tanımlarlar (Smith, 2008: 29):

- Mevcut öğrenme kültürünü değerlendirin
- Olumlu yanları teşvik edin

- Çalışma alanını düşünceler için güvenli hale getirin
- Risk almayı ödüllendirin
- İnsanların birbirlerine kaynaklık yapmalarına yardımcı olun
- Öğrenileni işe uygulayın
- Vizyonu detaylı olarak açıklayın
- Vizyonu hayata geçirin
- Sistemleri birleştirin
- Uygulamaya geçin

Senge öğrenen örgütün liderlik rolü olarak dört yeterlikten bahseder. Birincisi, liderlerin mobilize olabilme ihtiyacı ve kolay çözümü olmayan zor problemlere insanları yönlendirebilme yeteneği. İkinci olarak, liderin zor durumları ele aldığı anda sistem düşüncesini tanıma ihtiyacı. Üçüncü olarak, lider öğrenmenin de lideri olmalıdır. Kendi kararlarını yansıtmak ve diğerlerinin fikirlerinden faydalanmak için zaman harcamak gerektiğini bilirler. Liderler ayrıca, kendi kişisel vizyonları, güçlü ve zayıf yönlerinden de haberdardır.

DuBrin'e göre, liderlik örgütsel amaçları gerçekleştirme durumunda olan insanlara güven ve destek sağlama yeteneğidir. Yöneticilikten farklı olarak, liderlik bir vizyon geliştirmeyi ve değişikliği desteklemek için insanları harekete geçirmeyi içerir. Ayrıca toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli olarak büyümek ve öğrenmek de demektir (Smith, 2008: 57).

Okul örgütündeki liderlik konumuyla müdür, değişikliği başlatmanın anahtarıdır. Öğrenen örgütlerde bu rol okulu öğrenen örgüte dönüştürme potansiyelini gerçeğe dönüştürme ile başlar. Müdür aynı zamanda öğrenen örgütlerin önemi konusunda örgüt üyelerini eğitme noktasında da anahtar konumundadır. Öğrenen örgüt sürecine yönelik zaman ve gerekli olan yapıyı sağlayan kişi durumundadır ve personel gelişimi, diyalog ve sürekli değerlendirme yoluyla örgüt vizyonunu canlı tutmaktan sorumludur.

Charles Handy örgütsel öğrenmeyi dört parçası olan bir tekerleğe benzetir: sorular, fikirler, test ve yansıma. Bu tekerleğe göre liderliği

konumlandırırken de “örgüt içinde tekerleği her zaman hareket halinde tutmak mükemmel bir liderliği gerektirir” düşüncesindedir. Handi’ye göre iyi bir lider “açık görüşlü, kendini ve diğerlerini sorgulayan, yeni fikirler peşinde, gerçeği ve daha iyisini bulmada saplantılı, risk almaya hazır, eleştiri ve öğütleri dinleyen ve kendisinin de ötesinde bir amacı olan ama onu tek başına yapamayacağının da farkında olan kişidir” (Smith, 2008: 58).

Huffman ve Hipp’e göre öğrenen okul yaklaşımını benimsemeye hazır okullar, herhangi bir otorite ya da etki altında kaldıkları bir güç olmaksızın değişiklik için inisiyatif başlatma ve sorumluluk alma noktasındadır (Carpenter, 2008: 29).

Carpenter (2008: 29)’a göre esnekliğe sahip yöneticiler öğrenen liderlerin ortaya çıkmasını sağlarlar. Yöneticilerin etkili liderlik uygulamaları için model olması ancak öğretmenlerle yan yana çalışarak mümkündür.

Kotter’e göre öğrenen okul bir gecede ortaya çıkmaz, aşama aşama geliştirilir. Çoğu zaman öğrenen okul kültür oluşturmak liderlerin değişikliği yönetme sürecini nasıl düzenleyeceğini dikkatli düşüncelerini gerektirir (Carpenter, 2008: 35).

Rosen’e göre öğrenen bir okul oluşturmak, bir vizyon oluşturmaya ve vizyonu mevcut gerçeklik arasındaki uçurumu kapatmak için diyalog başlatmaya hazır, sürekli öğrenmeye meraklı ve yaratıcı bir liderle başlar. Bir sonraki adım ise, sürekli öğrenmeyi besleyen, insanların yeni fikirleri denemesine açık, onların bilgi ve becerilerini geliştiren bir ortam yaratmaktır. Lider, bütün bu yol boyunca öğrenen okuldaki öğrenme sürecinin, zamanla değişen tutumların, davranışların ve iş süreçlerinin daimi bir gözeticisidir.

Brodtrick’e göre öğrenen örgütteki liderler, öğrenmenin devamlı bir süreç olduğunu ve hem birey hem de örgüt bazındaki değişimin zaman alacağını bilirler. Gerekli riskleri alarak deney ve düşünceleri desteklerler. Ama öğrenmeden, sadece liderler değil, örgütün tüm üyeleri sorumludur.

Ancak liderin kendisi öğrenen birey olana ve diğerlerinin izlemesi için model olana kadar örgütsel öğrenme ortaya çıkmaz (Ünal, 2007: 465).

Eğitimde sürekli bir yenileşmenin meydana gelebilmesi için okul yöneticilerinin öğrenen okula ilişkin algılama düzeylerinin gelişmiş olması gerekir.

Yöneticilerle ilgili yapılan birçok araştırmalar sonucunda İsviçre Psikoteknik Kurumu bir yöneticide bulunması gereken yetenek ve nitelikleri şöyle sıralar (Uysal, 2005: 40):

- İnsanları tanıma
- Objektif olma
- Kendine güvenme
- Doğru kararlar alabilme
- İnisiyatif kullanma
- Sorumluluk sahibi olma
- Zorluklar karşısında iradeli olma

Yine aynı kurum araştırmaları sonucu aşağıdaki özelliklere sahip olanların lider konumunda olmaması gerektiği belirtilmiştir:

- Kişilere ve yeni fikirlere karşı anlayışsız
- Yönetirken taraf tutan
- Her şeyden çabuk etkilenebilen
- Çoğu zaman kararsız
- Sağduyusuz
- Değişim karşısında korkak

Çakır'a göre yöneticiler eğitim kurumlarında aldıkları rolü 21. yüzyılın gereklerine uygun bir tarzda oynayıp özelde eğitim kurumunun genelde de toplumun gereksinimlerini karşılama sorumluluğunu yerine getirmelidir. Yöneticilerin kendilerini her alanda geliştirmesi ilk ve sürekli yapmaları gereken bir zorunluluktur. Okul müdürleri, öğretmenlerine öğrenen örgütteki

bir öğrenen olarak örnek olmalıdır. Bunun için müdür insan eğitimi ve bilgi teknolojileri konusunda kendisini çok iyi yetiştirmek zorundadır. Özellikle günümüzdeki çok hızlı bilgi üretimi karşısında müdürün sürekli olarak bilgilerini güncelleştirmesi gerekmektedir (Uysal, 2005: 40).

Bir örgüt içinde etkili fikirlerin benimsenmesinin en iyi yolu, onun tüm örgüt içinde olabildiğince yayılmasını sağlamaktır. Bunu sağlamanın yolu ise önce örgüt içinde çalışanların da paylaştıkları bir vizyon ve anlayış kalıplarının bulunmasıdır. Böyle bir kültürün var olması, çalışanların her türlü girişime gönüllü olmasını sağlar. Çalışanların yetkinliklerinin ve öğrenme kapasitelerinin artırılması; hataları cezalandıran yaklaşımlardan hatalardan ders alan yaklaşımlara geçilmesi ve değişimin gerçekleşmesi için tüm engellerin kaldırılması; çalışanların birbirine açık olması, etkili fikirlerin örgüt içinde kolayca yayılmasını ve ortak bir anlayış ve vizyon çerçevesinde kabul görerek genelleşmesini sağlayacaktır (Yazıcı, 2001: 196).

Öğrenen örgütte bir liderin aşağıdaki rollere sahip olması gerekir (Çam, 2002: 125):

- Mimar ve kurucu
- Yol gösterici
- Koordinatör
- Koçluk (antrenörlük)
- Bilgi yöneticisi

Bilginin yönetilmesi, yönetim sanatının temelini oluşturmaktadır. Yönetilenler sadece insanlar değil, asıl onların taşıdığı bilgilerdir. Dolayısıyla, öğrenen örgüt vizyonuna ulaşmada en etkin rol liderlere düşmektedir (Yazıcı, 2001: 190).

Sürekli öğrenen canlı bir örgüt olabilmek, öncelikle yönetimin yani liderin yeni öğrenmelere sürekli açık olması demektir. Ayrıca çalışanların öğrenme yeteneklerini ortaya çıkarmak için liderlerin bazı davranış modelleri

sergilemeleri önemlidir. Sürekli öğrenmeye gönüllü bir örgüt ortamı yaratmak, etkili yaratıcı fikirler oluşturmak ve bu fikirlerin örgüt içerisinde yayılmasını ve gelişmesini sağlamak, bu davranış modellerinin örnekleridir. Öğrenen örgütlerde liderlerin dört temel rolü bulunmaktadır (Yazıcı, 2001: 192):

1. Liderler, öncelikle düşünce ve davranışlarıyla, kendilerinin öğrenmeye ve gelişmeye açık insanlar olduklarını göstermeli ve bu yönde gösterilecek her türlü faaliyette aktif rol üstlenmelidirler. Ancak bu sayede kurulan bir etkileşim sonucu örgüt çalışanlarının tutum ve davranışları yönlendirilebilir.

2. Öğrenme ve gelişme fırsatlarını örgütün tüm çalışanlarına sunma görevini ve destekleyici rolü üstlenmelidirler.

3. Öğrenme fırsatlarını günlük işlerin içine entegre ederek, çalışanların her an öğrenme fırsatını bulabilecekleri bir sistem yaratmalıdırlar.

4. Öğrenmenin diğer bölümler ve örgütün bütünü için taşıdığı önemi yayma misyonunu üstlenmelidirler.

Okullarını hayat boyu öğrenmeye dönüştürmek için personeli okulun amaçları doğrultusunda çalıştırarak ve yenilikçi olmalarını sağlayarak örgütsel öğrenme disiplinlerini uygulamada asıl sorumluluk okul liderlerine düşmektedir (Al-Smadi, 2009: 14).

Senge'ye göre "örgütsel öğrenme" bir olasılıktır, yani kendi geleceğini yaratma kapasitesini sağlayan bir olasılık. Okul liderliği, bir durum için uygun yapıyı ya da yapıların bir kombinasyonunu seçerek ve çoklu perspektif kullanarak bu kapasiteyi açığa çıkarır. Örgütsel öğrenmeyi kurmak ve örgütsel vizyonu aktarmak için sembolik yapıyı kullanarak özellikle becerikli olmak durumundadır (Al-Smadi, 2009: 15).

Bugünün öğretmenleri taleplerin sürekli değiştiği ve genişlediği bir meslekte çalışıyor ve aynı özelliklerdeki bir toplumda ise yaşıyorlar. Böylesi

bir toplumda öğrencilerini başarılı olmaya hazırlamak için, öğretmenler sürekli öğrenmeye, kendi kabiliyetlerini artırmaya ve hiç olmadığı kadar önemli liderlik rollerini üstlenmeye istekli olmalılar. Müdürler öğretmenler arası işbirliğini destekleyecek bir ortam yaratmalılar; öğretmenlerin mesleki gelişimi için zaman sağlamalılar ve bir lider olarak öğretmen kavramını tanımalı, ödüllendirmeli ve övmeliler (Ash, 2000: 15).

Öğrenci başarısı eğitim çabamızın ana odak noktası olmalı ve okul liderleri sistematik bir değişim yaratmalı ve şu ana kadar hiç olmadığı kadar yüksek öğrenci başarısı arayışında olmalı. Etkili öğretimsel liderler olmak için, okul yöneticileri ve öğretmenler yeni kalıplarla düşünmeli ve yeni modeller içinde davranmalılar.

Bugünün okulları yarın ihtiyacımız olacak okul tipinde değiller. Yeni stratejilere, yeni süreçlere ve yeni bir düşünce tarzına (mindset) yani öğretimsel liderlikte yeni bir paradigmaya ihtiyaç duymaktayız. Okuldaki tüm kurallar, düzenlemeler, roller ve iş süreçleri öğretmenin tüm öğrenciler için kaliteli öğrenme deneyimlerini dizayn etme yeteneğini desteklemeli ve zenginleştirmelidir. Elbette bunu başarmak için, müdür öğretmenler ve diğer okul personeli arasındaki bilgi transferini sağlamalıdır (Ash, 2000: 16).

Öğrenen örgüt açısından liderlik işi yeni olduğu gibi, gerekli beceriler de yenidir. Öğrenen örgütte lider bir işletme örgütündeki CEO (Chief Executive Officer) gibidir. Türkçe ifadesiyle “En Üst Yönetici” diye çevrilen bu unvan öğrenen örgütlerde CLO (Chief Learning Officer) olarak karşımıza çıkar. Yani “En Üst Öğrenici”.

Bir okuldaki “en üst öğrenen yönetici” konumundaki müdür öğretmenlere ve personele korkularını yenmede ve zor problemlerle uğraşmada yardımcı olmalıdır (Ash, 2000: 17).

Günümüzde eğitim yaşantımız boyunca cevabı bilen öğrenciler iyi notlarla ödüllendirilirken, öğretmenler de onay ve övgüyle ödüllendirildi.

Cevabı bilmeyenler ise sessiz kaldı ve öğretmenden kaçındılar ve kimsenin kendilerini fark etmemesini umdular. Ana sınıfından itibaren alınan bu ders tüm eğitim yaşantımızda da devam etti ve bir anlamda karakterimiz oldu. Artık öğrenmek zorunda olduğumuz şey için açık olmaksızın bildiğimiz şey için ödüllendiriliyoruz. Hata yapma korkusu bizi neredeyse hiçbir zaman risk alamaz ve dolayısıyla öğrenemez konumuna getirdi.

Öğrenen okuldaki müdürün ilk odaklanması gereken yer öğretme süreci ve öğretmenlerin yaptığı iş değil, öğrencilere, öğretmenlere ve diğer personele sağlanan öğrenme fırsatları olmalıdır. Ayrıca bu yaklaşım değişikliğiyle liderlik dinamiklerini de değiştirebiliriz. Öğretimsel gelişme sürecinin gerekli bir parçası olmasına rağmen, öğretmenin işinin direkt olarak denetlenmesi, öğretmenlerle planlama ve programlamayı işbirliği içinde çalışarak yapmaktan daha az önemlidir. Gözlemlene, değerlendirme ve yönetme becerileri dinleme, sorgulama, soruşturma ve rehberlik etme gibi becerilerle desteklenmelidir.

Öğrenen okuldaki sürekli ve en üst seviyedeki öğrenen lider konumunda olan müdür “gezerek yönetme” (managing by wandering around) konusunda yetenekli olmalıdır. Bu yetenek ona dinleme, öğrenme, ilişkiler kurma ve güven tesis etmede birçok fırsatlar sağlar. Odasından çıkan müdür, okulda işi yapanlar (öğretmen ve öğrenciler) ile görünürlüğü ve teması da artırır.

Müdürün doğrudan müşterisi öğretmendir. En Üst Öğrenici (CLO) konumundaki müdür vaktini –tabii ki çoğunu- öğretmenlerle, sınıfta ya da sınıf dışında, öğretme ve öğrenme ile ilgili konuşmalar yaparak geçirmelidir (Ash, 2000: 18).

Pozitif okul değişimi ne yukarıdan-aşağıya ne de aşağıdan-yukarıya olur. Ancak her bölüm ve sınıf seviyesinde interaktif ve katılımcı olunarak okula pozitif değişim kazandırılabilir. Müdürün rolü okulun tamamında liderliği destekleyen ve teşvik eden bir örgüt iklimi yaratmaktır (Ash, 2000: 19).

Yaşantımızdaki okulun rolü gibi, okul yöneticisinin rolü de sürekli değişiyor ve gittikçe zorlaşıyor. Bu yüzden gelişmiş liderlik, öğrenci başarısı için hayati önemdedir (Habegger, 2007: 14).

Goldys (2009: 1)'e göre her müdür öğretmeli. Çünkü öğretmek müdürün kredisini, yaratıcılığını ve öğretmenlerle işbirliğini artırır. Aynı zamanda öğretim becerilerini bilir ve keskinleştirir.

Öğrenen okul yaklaşımını benimsemiş kendi okulunda öğrencilere destek derslerine bizzat giren müdür Pat Goldys, yaşadığı öğretim deneyimi sonunda, öğrenen okul toplantılarının aktif bir katılımcısı olduğunu söylüyor. Bu yaşantıdan sonra öğretmenlerle rahatlıkla ve güven içerisinde problemleri çözebildiğini, doğruluk ve anlayışla işbirliği yapabildiğini ifade ediyor. Ayrıca öğretim teknikleri hakkında gerçek, güvenilir bilgiye sahip olduğunu ve okul yönetmede ve öğretmenlerin ihtiyaçlarından haberdar olmada daha verimli olduğunu da ekliyor. Bu öğretme yaşantısından sonra Goldys kendini, yenilikçi olarak algılıyor ve okuldaki öğretim süreci açısından ilerlemiş bir duruma geldiğini belirtiyor. Tekrar öğretmenlik yapma yaşantısının ona öğrenciler, öğretmenler ve veliler açısından daha iyi kararlar almasında bilgi kaynağı olduğunu da itiraf ediyor.

Müdürler daima “öğrenme modu”nda olmalı. Güncel öğretim araştırmalarını içeren dergi ve kitaplar okumak, müdürün zihnini hep açık tutacaktır. İnternet üzerinde araştırma yapmak, diğer okulları ziyaret etmek, diğer yöneticilerle yatay ve dikey planlama yapmak müdürü ve okulunu yeni boyutlara taşıyacaktır. Öğretmenleri gözlemlemek ve öğrencilerinin öğrenmelerini nasıl geliştirdiklerine dair sorular sormak öğretmen / müdür başını da kuvvetlendirecektir.

Personelle birlikte öğren bir öğretmen olmak, önerilere açık bir öğretmen olmak, öğretimin iyi-kötü-çirkin yanlarını bilen bir öğretmen olmak ve öğretmenleri için o konumda bulunan bir öğretmen olmak öğrenen okul müdürü için en önemlisidir (Goldys, 2009: 2).

Bredeson'a göre okul müdürünün davranışı kaliteli eğitim programlarını desteklemede tek en önemli faktördür ve öğrencinin öğrendiği şeyde okulların fark yapması gibi, müdürler de okullarda fark yapar (Habegger, 2007: 69).

Lashway geçmişte müdürlerden “öğretimsel liderler” olmalarının istendiğini yani amaçlar belirleyerek sıkı kontrol uygulamaları, disiplini sağlamaları ve sonuçları değerlendirmelerinin beklendiğini, günümüzde ise takımlar kuran, işbirliği için ağlar oluşturan ve merkezden yöneten “kolaylaştırıcı liderler” olmalarının teşvik edildiğini belirtmektedir (Habegger, 2007: 71).

Fullan'a göre bugünün okullarını yöneten liderler değişim ve reformun önemini gösteren liderlerdir. Onlar çoğunlukla değişim için bir “katalizör”dür. Onların liderlik biçimi işbirlikçi ve takım merkezlidir. Bu okul müdürleri neredeyse tüm işlerinde personelle yan yana çalışmaktadırlar (Habegger, 2007: 71).

Öğrenen okul müdürünün amacı araştırmak ve keşfetmek için öğretmenleri teşvik etmek, okul başarısına götüren daha iyi yollar bulmak için personeli özendirmeektir.

Koschoreck'e göre öğrenen okul müdürü düşük öğrenci başarısını düzeltme yolları konusunda değil ama “cevapları birlikte bulmak” için birbirine bağlı eğitimciler takımını yönetme çabasında uzmandır (Habegger, 2007: 71).

Vizyon tüm örgütler için gerekli iken, okullar için özellikle önemlidir. Okullar kurumlaştığı için, çoğu zaman onların amacı bilinir ve anlaşılır zannedilmektedir. Ancak, açıkça ifade edilmiş bir vizyon olmaksızın, bir okul en yüksek potansiyeline ulaşmayı başaramaz. Etkili bir okul müdürü amacın farkındalığı konusunda iletişim halindedir ve okulun eğitim vizyonunu başarmada aktif rol sergiler (Habegger, 2007: 72).

Elmore'a göre okul müdürlerinin öğretimsel olarak en çok odaklandıkları alanlardan biri okul personelinin yeni değer ve davranışları kazanmalarına yardımcı olmaktır (Habegger, 2007: 75).

"America's Digital Schools 2006" adlı raporunda "The Greaves Group"a göre eğitim teknolojilerindeki iki en önemli eğilim (Peterson, 2009:1):

- Her öğrenciye bir dizüstü bilgisayar (notebook)
- Her yerde bulunan bilgisayar programları (ubiquitous computing)

Bu iki özellik günümüz okullarını heyecanlandırıcı bir duruma sokmaktadır ve bu süreci yönetmede becerikli bir liderliğin temel olduğu da apaçık ortadadır. Günümüz liderlerinin değişimi etkili biçimde yönetmek için yeni bilgi ve beceriye gereksinimi vardır. Amerika'nın Iowa eyaletinde eğitim yönetimi alanında profesör olan Scott McLeod liderlerin eğer bu yeni bilgi ve beceriyi elde edemezlerse, değişimi yönetemeyeceklerini ifade ederek bunun yolunun bugünün liderlerinin vizyoner, değişim ajanı, eğitimsel lider, model alınan lider ve yönetici rollerini benimsemeleri gerektiğini vurgular (Peterson, 2009: 1):

Vizyoner: Geleceğe vizyoner (visionary) bakış, okul topluluğunun tüm üyelerinin geleceğe ait düşünceleri elde etmelerini sağlayacak ve diğer endüstrilere ait fikirleri eğitime bağlama yeteneği kazandıracaktır. Bu rolde mükemmel olanlar blogları (internet günlükleri), wikileri (internet tabanlı, paylaşımlı ansiklopedik sayfalar) ve diğer e-yayınları okuyarak internette sörf yapacaklardır. Ayrıca okul ortamında, öğrenciler, öğretmenler ve velilerle en son teknolojinin yer aldığı gelecekteki eğilimler hakkında diyaloglar geliştireceklerdir. Tüm bu tartışmalar grubun diğer üyelerini de ufku tarama noktasında cesaretlendirecek ve yeni bulduklarını grupla paylaşmalarına yardım edecektir.

Değişim Ajanı: Öğretme ve öğrenme ortamındaki teknolojinin etkisini fark eden değişim ajanıdır (change agent). Bugünün değişim ajanı insan

makine karışımını göz önüne alır ve insan boyutuna odaklanır. Okuldaki herkes değişim sürecini anlamalıdır. Bu anlayış liderin başlattığı açık tartışma ve diyalogdan gelir.

Eğitimsel Lider: Okul liderleri daima eğitim lideri (educational leader) olmuşlardır, ancak 21. yüzyıl okul lideri eğitim ve öğretimde teknolojinin hangi etkili kullanımları olduğunu anlamalı ve öğrencilerin öğrenmesi için ne gibi amaçların var olduğunu da bilmelidir. Her gün katlanarak artan bilgi sayesinde geleceğin müfredatı, içeriğe daha az, beceri gelişimine daha çok odaklanmalı ve bu beceriler de tanımlanmalıdır. Öğretimsel araçlar değişirken, iyi öğretimin temelleri aynı kalmaktadır. Sonuç olarak lider günümüz teknoloji aletleriyle daha az büyülenerek öğrenme sonuçlarıyla daha fazla ilgilenmelidir. Liderler öğretmenlere amaçları, süreçleri ve çıktıları hakkında sorular sormalıdır. Teknolojiyi etkili bir şekilde kullanan usta öğretmenleri yükseltmeli, yeni teknolojik aletleri kullanma konusunda tereddütlü olanları ise cesaretlendirmelidir.

Model lider: Okul liderleri idari görevlerini geliştirmek için daima çalışmak zorunda olmalarına rağmen, model lider (modeler) geliştirme sürecinde teknolojiyi sürece dahil etmenin yollarını sürekli aramaktadır. Deneyimli, bilgili (savvy) liderin özü ve sözü birdir (walk the talk) ve yeni teknolojiyi öğrenmeye ve risk almaya hevesli olduğunu gösterir. Model olma her zaman eğitim öğretimle ilgili olmayabilir ama lider performansı geliştirmede destekleyici olmalıdır. Öğretmen ve öğrencilerin aldıkları mesaj liderin yeni aletleri öğrenmek ve gündelik işine uyarlamak için istekli olduğudur.

Yönetici: Günümüz lideri, yönetici (manager) rolünde, işinin terminolojisini ve temel gerçeklerini bilmek zorundadır. Bu bilgi okul için gerekli satın almalar sırasında ve öğrenciler, öğretmenler ve velilerle yapılan toplantılarda önemlidir.

Liderlik biçemleri, örgüt iklimi (kültür) ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Goleman örgüt iklimini ikisi negatif dördü de pozitif etkileyen altı liderlik biçemi tespit etmiştir (Fullan, 2000: 19):

- Zorlayıcı (Coercive), itaat ister, “sana söylediğimi yap”
- Otoriter (Authoritative), insanları bir vizyona taşır, “benimle gel”
- Birleştirici (Affiliative), uyum yaratır ve duygusal bağ kurar, “önce insan”
- Demokratik (Democratic), katılım yoluyla konsensüs arar, “sen ne düşünüyorsun?”
- Hedef koyan (Pacesetting), performans için yüksek standartlar koyar, “benim yaptığım gibi yap, şimdi !”
- Antrenör (Coaching), gelecek için insanları geliştirir, “bunu dene”.

Örgüt iklimini dolayısıyla performansı negatif etkileyen iki biçim zorlayıcı ve hedef koyan biçimleridir. Diğer dört biçim örgüt iklimini pozitif etkilemiştir.

Aslında tüm bu sonuçlar işletme yöneticilerinden gelmesine rağmen, tüm kompleks örgütlerin liderliğine de uyar. Gittikçe artan bir şekilde okul müdürüne de uyar çünkü öğrenen okuldaki müdür bir CEO (üst yönetici)’dur.

Sınıf öğretmenleri öğretim ajanı, değişimin nesnesi ve öğrenci öğrenmesinin kolaylaştırıcısı olmalarına rağmen, öğretmenlerin grup çalışmasındaki başarıda can alıcı faktör müdürdür. Murphy ve Lick’e göre bir okulun temel ihtiyaçları değerlendirildiğinde, öğretimsel repertuar ve uygulamalı bilgilerini genişleten gelişme fırsatları değerlendirmelerini sağlayarak, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine öncelik veren kişi müdürdür. Bu bakış açısından hareketle, denilebilir ki okul lideri öğretmen çalışma gruplarının geliştirilmesi ve devamına yardımcıdır. Günlük uygulamalarında, müdürler kaynakları yönetir, destek ve yönlendirme sağlar ve grup dinamiklerine aracılık etmek ve amaçların başarılması için uygun basıncı kullanır (Mullen, 2008: 280).

Tüm bu bilgiler ışığında öğrenen okul oluşturmada okul müdürlerinin öğrenen liderlik rollerini kavramak için, müdürün kişisel ve örgütsel olarak sahip olması gereken özellikleri iki başlık altında toplamak olanaklıdır:

Öğrenen Lider Olarak Okul Müdürünün Kendi Kişiliği İle İlgili Özellikleri:

- Kişisel vizyon sahibi olmak ve bu vizyonu tek başına gerçeğe dönüştüremeyeceğinin farkında olmak
- Kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmak
- Okuldaki değişimi başlatmanın anahtarı olduğunu kabul etmek ve benimsetmek
- Her türlü önyargıdan uzak ve açık görüşlü olmak
- Her an ve her olayda sadece diğerlerini değil kendini de sorgulamak
- Kimden ve nereden gelirse gelsin her çeşit eleştiri ve önerileri dinlemek ve değerlendirmek
- Sürekli yeni bir şeyler öğrenmek ve bu izlenimi çevresine yansıtmak
- Çalışanlarını tanılama yeterliğine sahip olmak
- Gerektiğinde risk alabilmek ve yaptığı işlerde kendine güvenmek
- Problemler ve zorluklar karşısında iradeli ve sabırlı olmak
- En son bilgi teknolojisi konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmak
- Kişisel ve örgütsel hataları fark etmek, kabul etmek ve dersler çıkarmak
- Öğretmenlik rolünün gereklerini yitirmemek için derslere aktif olarak girerek, öğretme yeteneğini canlı tutmak

- Söylem ve eylem birlikteliğinden ödün vermemek; özü sözü bir olmak

Öğrenen Lider Olarak Okul Müdürünün Öğrenen Okul Oluşturmaya Yönelik Örgütsel Roller:

Yönetici rolü:

- Okulda var olan öğrenme kültürünü saptamak
- Öğrenilen yeniliklerin işe uygulanmasını sağlamak
- Değişen tutum, davranış ve iş süreçlerini gözlemlemek
- Öğretmene değer vermek, ödüllendirmek ve övmek

Öğretmen Rolü:

- İşgörenlerin olumlu yanlarını teşvik etmek
- Öğrenen örgütün önemini paylaşmak

Koç Rolü:

- Gerektiğinde risk almayı özendirmek
- Takımlar kurarak örgütsel öğrenmeyi sağlamak
- Hataları fırsat olarak görmeyi ve dersler almayı öğretmek
- Girişimlerde destek olmak

Koordinatör Rolü:

- İnsanların birbirinden öğrenmede kaynaklık etmesini sağlamak
- Değişim için katalizör olmak

Avcı Rolü:

- Sürekli yeni fikirler ve yeni öğrenmeler peşinde olmak
- İşgörenlerdeki gizil güçleri açığa çıkarmak
- Okulu müdür odasında oturarak değil gezerek yönetmek

Model Rolü:

- Öğrenen lidere uygun kişisel özellikleriyle çevresine model olmak
- Sürekli öğrenmek
- Öğrendiklerini paylaşmak

Vizyoner Rolü:

- Vizyonu ayrıntılı bir şekilde açıklamak, paylaşmak, yaymak ve sürekli canlı tutarak geliştirmek

İletişimci Rolü:

- Vizyon ile mevcut durum arasını kapamak için diyalog başlatmak
- İletişim ağları oluşturmak
- Öğretmenlerle yan yana çalışmak
- Yeni fikirleri yaymak

Tasarımcı Rolü:

- İşgörenlerin bilgi ve becerilerini geliştiren ortam hazırlamak
- İşgörenlerin birbirlerine açık olduğu bir diyalog ortamı hazırlamak
- Öğrenmeyi benimseyen ve destekleyen bir okul iklimi oluşturmak

BÖLÜM V

ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Bu bölümde sırasıyla, araştırmanın bir özeti yapılmakta, ulaşılan bulgular ve bu bulgulara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Özet ve Yargılar

Bu araştırmada, “öğrenen örgüt” yaklaşımının okul örgütüne uyarlanmasıyla elde edilen “öğrenen okul” ve “öğrenen müdür” kavramları irdelenerek, öğrenen okul oluşturmada okul müdürlerinin öğrenen liderlik rollerinin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada gereksinim duyulan temel bilgiler, ilgili yerli ve yabancı alan yazın taraması yapılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler, alt problemlere yanıt olabilecek şekilde çözümlenmiştir.

Araştırmada, yeni bir yaklaşım olan öğrenen örgütle ilgili mevcut bilgiler ışığında, öğrenen okul ve öğrenen liderlik rolleri var olduğu şekliyle betimlenmeye çalışılmış, tarama yöntemi ve belge-doküman inceleme tekniği kullanılmıştır. Çalışma bu yönüyle betimsel bir çalışmadır.

Araştırmada, öz olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

1. Öğrenen örgütlerde tüm üyelerin paylaştığı ortak bir vizyon, insanların serbestçe soluduğu bir işbirliği atmosferi, açık

haberleşme ve yapıcı iletişim ortamı vardır; insanlar geleceklerini yaratmada sürekli aktiftirler ve kapasitelerini sürekli geliştirirler.

2. Öğrenen örgüt bilgi yaratır yada bilgiyi elde eder, paylaşır ve yeni bilgiyi mevcut davranışına yansıtarak onu geliştirir, öğrenmeyi tüm üyeler için kolaylaştırır ve sürekli kendini yenilemek ve değiştirmek ister.
3. Öğrenen örgütte yeni düşünceler teşvik edilir, her çeşit başarısızlık sadece birer öğrenme fırsatı olarak algılanır, bilgi seviyesi değil öğrenebilme seviyesi önemlidir ve öğrenme ile uygulama iç içe geçmiştir çünkü çalışma ortamı ile eğitim ortamı ortaktır.
4. Öğrenen örgüt, her insanda “gizil güç” olduğuna inanır, insan kaynağını geliştirerek sinerji yaratmayı amaçlar, takım çalışmasını sıklıkla kullanır ve dinamik bir yapıdır.
5. Değişmeyen tek şey olan değişim öğrenen örgütün değişmez en temel ön kabulüdür, öğrenen örgütlerde öğrenmeyi benimseyen ve her zaman destekleyen bir örgüt kültürü vardır ve üç şey paylaşılır: liderlik, vizyon ve kişisel bilgi ve uygulamalar.
6. Öğrenen örgütte her çalışanın öğrenme, düşünme ve çözümler geliştirme için zamanı vardır, üyeler risk alabilir ve inisiyatif kullanabilir; dış çevre arasında geçirgen bir yapı vardır, ister bireysel ister örgütsel olsun yaşanan her deneyim bir öğrenme aracıdır ve bilgi tüm örgüt üyelerine aynı derecede açık bir şekilde sunulur.
7. Okulun öğrenen örgüte dönüşmesinde ön koşullardan biri öğrenen bir okul kültürüdür ve bu sürekli öğrenme ortamı, öğretmen ve yöneticileri mesleki açıdan da her zaman canlı ve güncel tutar.
8. Öğrenen okulun amacı aktif öğrenenleri açığa çıkarmaktır, temeli ise paylaşılan vizyon, amaçlar ve değerlerdir; öğrenen okulda

değerlendirmeler hiç bitmez çünkü sürekli gelişme arayışı öğrenen okulun kalbidir.

9. Geleneksel yapıdaki okul yerini PLC (Profesyonelce öğrenen topluluklar)'ye bırakarak "öğreten okul"dan "öğrenen okul"a geçecektir.
10. Öğrenen okulun amacı kendi kendine öğrenen ve kendi kendini yöneten bir yapı oluşturmaktır ancak bu yapı bir gecede ortaya çıkmaz; bir yönetim anlayışıdır ve aşama aşama geliştirilir, etkililikleri ise sonuçlara göre değerlendirilir.
11. Örgütsel öğrenme, bireysel olarak yeni bilgi alındığında, düşünce ve davranışta değişme olduğunda ve sonuçta örgütsel çıktı olarak ölçülebildiğinde gerçekleşen öğrenmedir.
12. "Pozisyonum neyse ben oyum" sorumluluktan ve öğrenmeden kaçma yoludur; çözüme değil probleme yoğunlaşma bir öğrenme engelidir ve bireysel öğrenme örgütsel öğrenme için yeterli değildir.
13. Öğrenen örgüt lideri, örgüt misyon ve vizyonunu örgüt üyeleriyle birlikte tanımlar ve örgüt çalışanlarına net bir şekilde ifade eder, öğrenme ortamı hazırlar, öğrenenleri teşvik eder ve onlara destek olur.
14. Öğrenen örgüt lideri çalışanlarla sürekli iletişim halindedir, yeniliklere açıktır, yapıcı eleştiri yapar ve her türlü eleştiriye de önyargısız değerlendirir ve sürekli öğrenmeye devam eder, yeni fikir ve düşünceler geliştirir ve bu özelliğiyle model olur çünkü öğrenmeden sorumludur.
15. Öğrenen örgüt liderinin özü sözü birdir, günlük olaylara değil olayların nedenlerine odaklanır ve sistem düşüncesine sahiptir: eylemler arası ilişkileri görür, insanları suçlamaz sistemi suçlar, küçük ve iyi odaklanmış eylemleri doğru yere konumlandırır ve sorunlara kalıcı çözümler arar.

16. Öğrenen lider, öğrenmek isteyen herkese güven verir ve destek sağlar ve kendi kişisel vizyon, güçlü ve zayıf yönlerinden haberdar, açık görüşlü, kendini ve diğerlerini sorgulayan, yeni fikirler peşinde olan, gerçeği ve daha iyisini bulmada saplantılı, risk almaya hazır, eleştiri ve öğütleri dinleyen ve kendisinin de ötesinde bir amacı olan ama onu tek başına yapamayacağının da farkında olan kişidir.
17. Öğrenen liderin yeni sıfatı CLO (Chief Learning Officer - En Üst Öğrenici)'dur, öğrenen okulu başlatmanın anahtarıdır, vizyoner, değişim ajanı, eğitimsel lider, model alınan lider ve yönetici rollerine sahiptir ve "gezerek yönetme" konusunda yetkindir.

Öneriler

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara dayalı olarak uygulamacılar ve araştırmacılar için şu öneriler geliştirilmiştir.

Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Okul müdürleri okullarındaki her bir öğretmenin gizil gücünü geliştirmesini sağlamalı ve bu süreç sürekli olarak devam etmeli ve okulun paylaşılan vizyon, değer ve amacını tüm okul personeline net bir şekilde açıklamalı ve paylaşmalıdır.
2. Okul müdürleri, ne kadar farklı olursa olsun, her yeni düşüncüyü teşvik etmeli, dinlemeli ve okulun diğer üyeleriyle paylaşarak aktif öğrenme için fırsat olarak görmelidir.
3. Okul müdürleri, yeni bilgilerin elde edildiğini ya da yaratıldığını, okul içinde paylaşıldığını ve zamanla her personelin davranışına yansıdığını gözlemlemeli ve takipçisi olmalıdır.
4. Okul müdürleri, okullarında pozitif işbirliğini öğrenmiş takım çalışmalarını kurmalı, desteklemeli ve işletmelidir.

5. Okul müdürleri, nereden ve kimden gelirse gelsin, her türlü başarısızlığı, yeni bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirmeli ve gerekli dersleri almalı ve bu yeni bilgiyi de paylaşmalıdır.
6. Okul müdürleri okulun tüm personeli arasında açık bir haberleşme kanalı tesis etmeli ve kararlarını ilgili kişilerle paylaşarak almalıdır.
7. Öğretmenler ve diğer personel, her yeni bilgiyi, okulun tüm çalışanlarıyla paylaşabilmeli ve bu çabasından dolayı destek gördüğü açıkça hissedilmelidir.
8. Okul müdürleri, okul ile dış çevre arasında, geçirgen bir yapı kurulmasını sağlayarak, çevreden gelebilecek her türlü öğrenmeye karşı okulu hazır duruma getirmelidir.
9. Hiçbir kural en katı şekilde uygulanmamalı, inisiyatif kullanılarak gerektiğinde kural ve prosedürler esnetilmelidir.
10. Her türlü toplantıda problemler değil, çözümler daha çok konuşulmalı; okul müdürü ve diğer tüm personel her türlü eleştiriyi önyargısız bir şekilde değerlendirmeli ve eleştirene değil eleştirinin kaynağına odaklanmalıdır.
11. Okul müdürü sürekli öğrenen biri olduğunu her fırsatta açıkça göstermeli ve çalışanlara model olmalıdır.
12. Her çalışan risk aldığı anda, gönüllü olduğunda, farklı düşündüğünde ve başarısız olduğunda hem müdürün hem de diğer tüm çalışanların gözünde öğrenmeye devam eden biri diye algılanmalı ve pozitif desteklenmelidir.
13. Okul müdürü odasında tek başına oturmak yerine sürekli çalışanlarıyla birlikte ve öğrenme peşinde olmalı ve gezerek yönetme anlayışını benimsemelidir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Öğrenen örgüt oluşturmada MEB ve Milli Eğitim Müdürlüklerinin rolünün neler olduğu araştırılabilir.
2. Öğrenen örgüt oluşturmada öğretmenlerin rolünün neler olduğu araştırılabilir.
3. Mevcut okul müdürlerinin öğrenen lider rolünü ne derece gerçekleştirebildikleri araştırılabilir.
4. Öğrenen okuldaki müdürlerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların öğrenen okula ilişkin algıları karşılaştırılabilir.
5. Öğrenen okulu yaratmak isteyen okul müdürlerinin karşılaştıkları problemlerin neler olduğu araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- AKÇAY, Ahmet. (2003). "Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor Mu?", **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı.157, Kış/2003.
- AKKOÇ, Hasan. (2008). "Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AL-SMADİ, Rana T., Mahmoud Abu Qudais, Aieman A. Al-Omari. (2009). "Role of Jordanian Schools' Leadership in Transforming Schools Into Organizational Learning Culture", **International Journal of Applied Educational Studies**, Vol.2, No.1, ss.13-23.
- ARICIOĞLU, Atilla. (2004). "Öğrenmenin Örgüt Değerlerini Oluşturmasında Bir Model Olarak Japonya", Konya: Selçuk Üniversitesi, IV Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu 8-10 Ekim 2004.
- ASH, Ruth C., J.Maurice Persall. (2000). "The Principal As Chief Learning Officer: Developing Teacher Leaders", **Developing Teacher Leaders**, National Association of Secondary School Principal Bulletin May-2000, Vol.85, s.15-22.
- AUSTIN, Manila S., Debra A. Harkins. (2008). "Assessing Change: Can Organizational Learning "Work" For Schools?" **The Learning Organization**, Vol.15, No.2, ss.105-125.
- AYDEMİR, Muzaffer. (2000). "Örgütsel Öğrenme Ve Toplam Kalite Yönetimi", İzmir: **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.2, Sayı.3, ss.28-43.
- AYDIN, Mustafa. (1994). **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 4. Basım.
- BARANSEL, Atilla. (1993). **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 257.
- BASIM, H. Nejat, Harun Şeşen. (2008). "Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler" **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarı**, (Ed. M.Şerif Şimşek, Adnan Çelik), Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları. ss.1-35.
- BASS, Bernard M. (2000). "The Future of Leadership in Learning Organizations", **The Journal of Leadership Studies**, Vol.7, No: 3, s.18-40.

- BAŞARAN, İbrahim Ethem. (1994), **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 4.Basım.
- _____. (1996), **Eğitime Giriş**, Ankara: Yargıcı Matbaası, 4.Basım.
- BAYKAL, Dilek. (1994). "Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BOYACI, Murat. (2007). "Öğrenen Organizasyonlar: Teorik Bir Yaklaşım" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BOZKURT, Aynur. (2003). "Öğrenen Örgütler", **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Ed. Cevat Elma, Kamile Demir), Ankara: Anı Yayıncılık 2. Baskı.
- BRAHAM, Barbara J. (1995). **Creating a Learning Organization**, California, USA: Crisp Publications.
- BURSALIOĞLU, Ziya. (1978), **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, No.71, 3. Basım
- _____. (1994), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Pegem Yayınları, 9. Basım.
- CARPENTER, Peter Sundin. (2008). "Professional Learning Communities: A case Study of Three Elementary Schools", Dissertation, Wilmington University.
- CELEP, Cevat. (2001). "Öğrenen Önder Olarak Okul Yöneticisi", **Eğitim Araştırmaları**, Mart 2001, Sayı.3-4, ss.15-20.
- COLLIE, L., Sarah. (2002). "The Learning Organization And Teaching Improvement In Academic Departments", Dissertation, The Faculty of the Curry School of Education Universty of Virginia.
- CURADO, Carla. (2006). "Organizational Learning and Organizational Design", **The Learning Organization**, Vol.13, No.1 ss. 25-48.
- ÇAM, Salim. (2002). **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- ÇELİK, Vehbi. (2007). **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem Yayıncılık. 4. Baskı.
- DEMİR, Mustafa. (2006). "Öğrenen Örgüt Kültürünün Oluşturulması" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Deniz Harp Okulu Endüstri Mühendisliği ABD Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü.
- DRUCKER, F.Peter. (2000). **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (Çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbou), İstanbul: Epsilon. 2.Baskı.

- DUFOUR, Richard. (2004). "What is a Professional Learning Community?", **Educational Leadership**, May 2004, Vol.61, No.8, ss.6-11
- DÜREN, Zeynep. (2000). **2000'li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Yayınları. 2.Baskı.
- ERÇETİN, Ş. Şule. (2000). **Lider Sarmalında Vizyon**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2. Baskı.
- ERDOĞAN, İrfan. (2004). **Okul Yönetimi Öğretim Liderliği**, İstanbul: Sistem Yayıncılık. 5.Baskı.
- ERGANİ, Bülent. (2006). "Öğrenen Bir Örgüt Olarak Üniversiteler" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERİŞKEN, Yelda Sertdemir. (2007). "A Comparative Case Study on The Manifestation of The Five Disciplines of a Learning Organization in the English Language Preparatory Programs of Two Higher Education Institutions", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- FULLAN, Michael. (2000). "The Role of The Principal in School Reform", **The New Meaning of Educational Change**, Toronto, Canada: Teachers College Pres, 3rd Edition.
- GARVIN, Donald A. (1993). "Building A Learning Organization", **Harvard Business Review**, July-August, ss.78-91.
- GOLDYS, Pat. (2009). "A Challenging Role for the Principal - to Teach Again", **Principal**, May/June-2009, National Association of Elementary Principals.
- GÜLER, Murat. (2008). "Emniyet Müdürlüklerinde Görevli Personelin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HABEGGER, Shelly L. (2007). "What's the Principal's Role in Successful Schools?", Dissertation, Kent State University.
- HIATT- MICHAEL, Diana B. (2001). "Schools As Learning Communiities: A Vision for Organic School Reform", **The School Community Journal**, Vol. 11, No.2, Fal/Winter-2001, ss.113-127.
- HORD, Shirley, Stephanie A. Hirsh. (2009). "The Principal's Role in Supporting Learning Communities", **Educational Leadership**, February 2009, Vol.66, No.5, ss.22-23.
- JACKSON, Bradford L. (2009). "The Impact of Professional Learning Community Initiative on the Role of Teacher-Leaders", Dissertation, Boston College: Lynch School of Education.

- KAPTAN, Saim. (1993). **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**, Ankara: Rehber Yayınevi.
- KOÇEL Tamer. (1996). "İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı", **Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Mercek Dergisi**, C. I, No: 3, ss.39-42.
- KONAN, Necdet. (2009). Eğitimde Liderlik (Ders Notları), Malatya: İnönü Üniversitesi
- KORKMAZ, Mehmet. (2008). "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Yıl.14, Sayı.53, Kış.2008, ss.75-98.
- LASHWAY, L. (1998). "Creating A Learning Organization", **ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene**, ERIC Digest No.121, http://permanent.access.gpo.gov/websites/eric.ed.gov/ERIC_Digests/ed420897.htm, Erişim Tarihi: 12.06.2009.
- LUTHANS, Fred. (1995). **Organizational Behavior**, New York: Mcgraw Hill Inc, 6th Edition.
- MALHOTRA, Yogesh. (1996). Organizational Learning and Learning Organizations, <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>, Erişim Tarihi: 13.06.2009.
- MEYERS, Lisa H. (2008). "An Examination of Leadership Behaviors of Lutheran High School Principals That Impact Implimentation of Professional Learning Communities", Dissertation, Michigan, Mount Pleasant: Central Michigan University.
- MULLEN, Carol A., Janice L.Hutinger. (2008)."The Principal's Role in Fostering Collaborative Learning Communities Through Faculty Study Group Development", **Theory and Practice**, Vol. 44, No.4, ss. 276-285.
- ÖGE, H.Serdar. (1996). "Örgüt İklimi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖĞÜTÇÜ, Ali Osman. (2006). "Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarından Öğrenen Örgüt Yaklaşımı Ve Bir Kamu Kurumunda Uygulama" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEN, Yüksel. (2002). **Eğitimde Yeni Değerler**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 5. Baskı.
- ÖZGEN, Hüseyin, Murat M. TÜRK. (1996). "Öğrenen Örgüt Sistemi ve Bir Öğrenen Örgüt Modeli", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 29, Sayı 2, Ankara, ss.70-80.
- ÖZUS, Elhan. (2005). "M.E.B. Bağlı Konya İlindeki Mesleki Ve Teknik Orta Öğretim Kurumlarında Çalışan Yönetici Ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyonu

- Algılamaları", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PEKEL, Hakan. (2007). "Öğrenen Organizasyonlar ve Örgüt Kültürü Arasındaki Etkileşim" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- PETERSON, Blair. (2009). "Principals of The Future", <http://principalsoffuture.wetpaint.com/?t=anon>, Erişim Tarihi: 16.09.2009.
- PINAR, İbrahim. (1999). "Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi" İstanbul: **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C: 28, S.2, Kasım Sayısı, ss.37-38.
- RANDEREE, Ebrahim. (2006). "Structural Barriers: Redesigning Schools to Create Learning Organizations", Emerald: **International Journal of Educational Management**, Vol.20, No.5, ss.397-404.
- REDDING, John C., Ralph F. Catalanello (1994). **The Making of The Learning Organization**, San Francisco: Jossey-Bass.
- REEVES, Jenny, Nick Boreham. (2006). "What's In A Vision? Introducing an Organizational Learning Strategy in a Local Authority's Education Service", **Oxford Review of Education**, Vol.32, No.4, ss.467-486.
- SABAH, Yekutieli, Dennis K.Orthner. (2007). "Implementing Organizational Learning in Schools: Assesment and Strategy" **ProQuest Nursing and Allied health Source: Children and School**, Oct. 2007, Vol. 29, No. 4, ss.243-246.
- SCHOOLEY, Claire. (2007). "Learning Director: Are You Ready For Your New Role?", **Forrester Research: Trends**, 10 April 2007.
- SENGE, Peter M. (2002). **Beşinci Disiplin**, (Çev. A. İldeniz, A. Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları. 9. Basım.
- SILINS, Halia Claudia, William Richard Mulford, Silji Zarins. (2002). "Organizational Learning and School Change", **Education Adminstration Quarterly**, Vol.38 No.5 s.613-642.
- SMITH, Dona S. (2008). "The Relationship Between Learning Organizations and Student Achievement in Middle Schools", Dissertation, La Verne, California: University of La Verne.
- SMITH, M. K. (2001). "The Learning Organization", **the encyclopedia of informal education**, <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm>, Erişim tarihi: 10.06.2009.

- _____. (2001). 'Peter Senge And The Learning Organization', **the encyclopedia of informal education**. [www.infed.org/thinkers/senge.htm], Erişim Tarihi: 10.06.2009
- STIER, P.James. (2007). "The Relationship Between Professional Learning Communities and Student Achievement in High Schools", Dissertation, La Verne, California: University of La Verne.
- ŞEŞEN, Harun. (2006). "Personelin Öğrenen Örgüt Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- ŞİMŞEK, Yücel, M.Cevat Yıldırım. (2004). "Öğrenen Okulların Kültürel Yapıları", **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi 6-9 Temmuz, ss.98-99.
- TOROKOFF, Made, Tönis Mets. (2005). "The Learning Organization and Learning in the Organization: The Concept for Improving the Labour Quality in a School", **Organizacijq Vadyba: Sisteminiai Tyrimai**, Vol.35.
- TÖREMEN, Fatih. (1999). "Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- _____. (2001), **Öğrenen Okul**, Ankara: Nobel Yayınları.
- TÖREMEN, Fatih, Yakup Kolay. (2003). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler", **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı.160, Güz/2003, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/toremen-kolay.htm>, Erişim Tarihi: 01.06.2006.
- TÜRK, Ercan. (1999). *Türk Eğitim Sistemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TÜRKOĞLU, Adil. (1994). *99 Soruda Eğitim Bilimine Giriş*, İzmir: Memleket Gazetecilik ve Matbaacılık, 2. Baskı.
- UYŞAL, Ayşe. (2005). "Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÜNAL, Ali, Musa Gürsel. (2007). "İlköğretim Denetçilerinin Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi", Konya: **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl. 2007, Sayı.18. ss.463-481.
- WATERS, Karla. (2009). "Teacher Perceptions of Professional Learning Communities in an Elementary School Setting", Dissertation, Walden University.
- YAZICI, Selim. (2001). **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul: Alfa Basım Yayım.

YÜCEL, İlhami. (2007). “Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.