



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANABİLİM DALI

OKULLARIN ÖĞRENEN ÖRGÜT OLARAK
DEĞERLENDİRİLMESİ:
İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV
YAPAN YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Asaf TAŞARGÖL

Lefkoşa

Mart, 2013



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANABİLİM DALI

OKULLARIN ÖĞRENEN ÖRGÜT OLARAK
DEĞERLENDİRİLMESİ:
İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV
YAPAN YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Asaf TAŞARGÖL

Lefkoşa

Mart, 2013

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Doç. Dr. Gökmen DAĞLI

Üye.....

Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Üye.....

Doç. Dr. Zehra ALTINAY (Danışman)

Onay

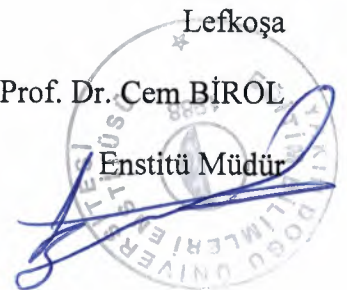
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2013

Lefkoşa

Prof. Dr. Cem BİROL

Enstitü Müdür



ÖZET

OKULLARIN ÖĞRENEN ÖRGÜT OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ: İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞLERİ

TAŞARGÖL, Asaf

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Zehra ALTINAY

Mart 2013, 98 Sayfa

İnsanların hayatlarının en önemli anları, eğitim örgütlerinde geçmektedir. İnsanların davranışlarını, düşüncelerini, hayat felsefesini, eğitim örgütleri yani okullar şekillendirmektedir. Okullar, öğrenen örgüt kavramıyla birlikte geleneksel “öğreten okuldan” “öğrenen okula” doğru kendilerini dönüştürme gayreti göstermektedirler. Öğrenen okul, öğrencilerin aktif olduğu “öğretme etkinliğinin” değil, “öğrenme etkinliğinin” ön plânda olduğu okuldur. Hızlı teknolojik gelişme, okulları kendilerini yenilemeye baki yapmakta, amaçlarını tekrardan gözden geçirmeye itmektedir. Okulun klasik öğretme görevi yerini öğrencinin aktif olduğu öğrenmeye bırakmaktadır. Öğrenmeyi öğretmek görevi olan okulların da ilk önce kendi içlerinde öğrenen bir örgüt olmaları, öğrenmenin günlük işlerle birlikte doğal bir süreç olarak görülmesi ve öğrenmenin temel bir değer haline gelmesi gerekmektedir. Bilgi toplumunda eğitim sisteminin görevi, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek, eğitim yöneticilerinin görevi ise okulu öğrenen okul niteliğine kavuşturmadır.

Anahtar Kelimeler: Okul, yönetici, öğrenme, öğrenen okul.

ABSTRACT

CONSIDERING SCHOOLS AS LEARNING ORGANIZATIONS: VIEWS OF MANAGERS WORKING IN PRIMARY SCHOOLS

TAŞARGÖL, Asaf

Post Graduate, Department of Educational Administration, Inspection, Economy and
Planning

Thesis Advisor: Assc. Prof. Dr. Zehra ALTINAY

March 2013, 98 Pages

The most important moments of people's life exist in educational institutions. People's behaviors, views, and life philosophies are shaped by educational organizations, i.e. schools. Schools try to transform themselves from traditional "teaching school" to "learning school" with the term learning organization. The learning school is the one where students are active and "learning activity" is at the forefront rather than "teaching activity." Rapid technological developments force schools to renew themselves and to review their goals. The classical teaching role of school is substituted by learning in which students have an active role. It's necessary for schools responsible for teaching how to learn to become learning organizations at first. And it's also required to consider learning as a natural process like other daily works and to regard learning as one of the basic values. The role of educational system in an information society is to raise individuals who learn how to learn; and the role of educational managers is to transform the school to a learning school.

Key Words: School, manager, learning, learning school.

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın kişisel görüş raporu uygulama aşamasında, KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı İlköğretim Dairesi Müdürlüğü'ne bağlı okullarda görev yapan okul yöneticilerine ve daire müdürlerine katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Araştırmanın bütün aşamalarında beni aydınlatan yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanın Doç. Dr. Zehra Altınay'a şükranlarımı sunarım.

Bu araştırmada bana her zaman moral veren ve yardımlarını esirgemeyen aileme sevgilerimi sunarım. Tezin yapımı sırasında bana değerli fikirleriyle yardımcı olan sevgili abim Dr. Ömer Taşargöl'e, kişisel görüş raporu uygulama aşamasında değerli yardımlarını hiç esirgemeyen nişanlım Banu Vural'a ve hocam Derviş Şentip'e de çok teşekkür ederim.

Emeği geçen ve ismini anmadığım tüm dost ve arkadaşlarıma sevgi ve saygılarımı sunarım.

Asaf TAŞARGÖL

Mart, 2013

Lefkoşa

İÇİNDEKİLER

ÖZ	Error! Bookmark not defined.
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	iv
TABLO LİSTESİ	Error! Bookmark not defined.
ŞEKİL LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
BÖLÜM I	Error! Bookmark not defined.
GİRİŞ	2
1.1. Problem Durumu	3
1.2. Araştırmanın Amacı	6
1.3. Alt Problemler	7
1.4. Araştırmanın Önemi	8
1.5. Sınırlılıklar	8
1.6. Sayıtlar	8
1.7. Tanımlar	9
BÖLÜM II	10
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	10
2.1. Öğrenme Kavramı ve Teorileri	10
2.1.1. Öğrenme Kavramının Tanımı	10
2.1.2. Öğrenme Türleri	12
2.1.3. Öğrenme Aşamaları	13
2.1.4. Öğrenme Teorileri	15
2.1.5. Örgütsel Öğrenme	16
2.1.6. Örgütsel Öğrenme Süreci	17
2.2. Öğrenen Örgütler	20
2.2.1. Öğrenme Açısından Organizasyonlar	23

2.2.1.1. Bilen Organizasyonlar.....	23
2.2.1.2. Anlayan Organizasyon.....	24
2.2.1.3. Düşünen Organizasyon	25
2.2.2. Öğrenen Örgütlerin Tarihsel Gelişimi	26
2.2.3. Öğrenen Örgütün Disiplinleri	27
2.2.3.1. Kişisel Hâkimiyet.....	27
2.2.3.2. Zihni Modeller	28
2.2.3.3. Paylaşılan Vizyon	30
2.2.3.4. Takım Halinde Öğrenme.....	30
2.2.3.5. Sistem Düşüncesi	33
2.2.4. Öğrenen Örgütün Önemi.....	36
2.2.5. Öğrenen Örgüt Olmayı Engelleleyen Faktörler.....	38
2.3. Öğrenen Okullar.....	43
2.3.1. Öğrenen Okulun Tanımı	43
2.3.2. Öğrenen Okulun Özellikleri.....	44
2.3.3. Öğrenen Okulda Yönetici Öğretmen ve Öğrenciler	49
2.3.3.1. Öğrenen Okullarda Yöneticinin Rolü	49
2.3.3.2. Öğrenen Okullarda Öğretmenin Rolü	49
2.3.3.3. Öğrenen Okulda Öğrencinin Rolü	49
2.4. İlgili Araştırmalar.....	50
2.4.1. Yurtiçi Araştırmalar	50
2.4.2. Yurtdışı Araştırmaları	53

BÖLÜM III..... 56

YÖNTEM..... 56

3.1. Araştırmanın Modeli..... 56

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi..... 56

3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması	56
3.3.1. Kişisel Görüş Raporu Soruları	57
3.3.2. Mülakat Soruları	57
3.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması	58
3.5. Verilerin Analizi	60
BÖLÜM IV	61
BULGULAR	61
4.2. Mülakat Sonuçları	61
4.3. Kişisel Görüş Raporuna İlişkin Bulgular	71
BÖLÜM V	75
SONUÇ	75
KAYNAKLAR	79
EKLER	88
EK 1- Veri Toplama Araçları	88
EK 2- Kişisel Görüş Raporu Uygulaması İçin Başvuru Dilekçesi	91
EK 3- Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına İlköğretim Dairesine Bağlı İlkokullar	92
EK 4- Kişisel Görüş Raporu Uygulama İzin Yazısı	97
EK 5-ÖZGEÇMİŞ	98

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Öğrenme Teorilerinin Karşılaştırılması.....	16
Tablo 3.1: Kişisel Görüş Raporu Soruları.....	57
Tablo 3.2: Kişisel Görüş Raporu Uygulamasının Yapıldığı Okullar.....	58
Tablo 4.1: Okul Yönetiminde Sistem Düşüncesi Esastır/Esas Değildir Sorusuna İlişkin Dağılım	70
Tablo 4.2: Okul Yönetiminde, Örgüt Olarak Okul Tek Bir Beyinmiş Gibi Hareket Eder/Hareket Etmez Sorusuna İlişkin Dağılım.....	70
Tablo 4.3: Örgütsel Gelişim İçin Öğrenme, Stratejik Olarak Kullanılan Bir Süreçtir/ Süreç Değildir Sorusuna İlişkin Dağılım.....	71
Tablo 4.4: Örgüt Üyeleri, Örgütün Gelişimi ve Başarısı İçin Sürekli Yeniliğin Ve Öğrenmenin Öneminin Farkındadır/Farkında Değildir Sorusuna İlişkin Dağılım	71
Tablo 4.5: Okul Yöneticileri, Örgüt Üyelerinin Fikir Ve Yaratıcılığına Önem Verir/Önem Vermez Sorusuna İlişkin Dağılım	71
Tablo 4.6: Örgüt Üyeleri, Bilgi Kaynaklarına Kolayca Ulaşabilirler/Ulaşamaz Sorusuna İlişkin Dağılım	72
Tablo 4.7: Örgütün Kültüründe, İşbirliğine Dayalı Faaliyetler ve İşbirlikli Öğrenme Vardır/Yoktur Sorusuna İlişkin Dağılım.....	72
Tablo 4.8: Örgüt Olarak Okul, Toplum ve Sektörle Dayanışma İçerisindedir/ İçerisinde Değildir Sorusuna İlişkin Dağılım	72
Tablo 4.9: Beklenmeyen Değişiklikler ve Hatalar; Öğrenmek İçin Bir Fırsat Olarak Değerlendirilir/Değerlendirilmez Sorusuna İlişkin Dağılım	73
Tablo 4.10: Okul Yöneticisi, Yönetimde Esnektir/Esnek Değildir Sorusuna İlişkin Dağılım	73
Tablo 4.11: Okul Yönetimi ve Üyeleri; Kendini Değişen Çevreye Sürekli Olarak Adapte Etme ve Yenileme Yeteneğine Sahiptir/Sahip Değildir Sorusuna İlişkin Dağılım	73
Tablo 4.12: Örgüt İçerisinde, Kalite ve Sürekli Gelişim Bilinci Vardır/Yoktur Sorusuna İlişkin Dağılım	74
Tablo 4.13: Teknoloji Kullanımı, Bilgi Paylaşımını Sağlamaktadır/Sağlayamaz Sorusuna İlişkin Dağılım	74

Tablo 4.14: Teknoloji Kullanımı, Meslektaşlık Niteliğini Ve Mesleki Gelişimi Desteklemektedir/Desteklemez Sorusuna İlişkin Dağılım	74
--	----

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1: Örgütsel Öğrenme Süreci 18

KISALTMALAR

KKTC:	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
Dr:	Doktor
TKY:	Toplam Kalite Yönetimi
TODAIE:	Türkiye ve Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
MYO:	Meslek Yüksekokulu
İİBF:	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KOBİS:	Kocatepe Bilgi Sistemi
ABD:	Amerika Birleşik Devleti
SPSS:	Statistical Package for the Social Sciences

BÖLÜM I

Öğrenen organizasyon, kişiyi ve kişisel olarak gelişmeyi merkez tutan ve rekabet üstünlüğünü salt öğrenmenin dışında, aktif öğrenmeyi ve bunun sonuçlarını, başka insanlara karşı fark oluşturacak biçimde kullanmayı hedefleyen bir kavramdır. Bu kavram, organizasyonların acımasız rekabet ortamında en çok gereksinim duydukları pozitif sinerji oluşturabilme özelliğini büyük ölçüde destekler özelliktedir. Bunun yanında organizasyonların her ortamda var olan değişimlere uyumu daha kolay duruma getireceğine inanılarak geliştirilen bu sistemlerde öğrenmenin bir kültür haline dönüştürülerek sürekli bir iyileşme durumuna girilmesiyle organizasyonların daha uzun süreler faaliyet edebileceği savunulmaktadır (Tuna, Çakırer, 2008, 258).

Bilgi toplumunda, eğitim örgütü olarak okullar öğretenden değil öğrenen kurumlara dönüşmelidir. Bu toplumlarda aktif öğrenme, temel değer olarak değerlendirilmektedir. Okulların bu gelişmelere uyum gösterebilmesi, öğrenen örgüt olmaya geçmesiyle mümkün olabilecektir. Çağdaş eğitim ortamında okulların kendini iyileştirerek devam ettirilebilir bir gelişme çizgisinin dinamiklerinin kaynağı, merkezi otoritenin emirleri ya da okul yöneticilerinin direktifleri olmamaktadır. Günümüzde okul müdürünün rolü örgüt mühendisliği, sosyal mühendislik, verim uzmanlığı ve işletmeciliği de içerecek şekilde gelişmiştir. Bu bağlamda lider ne tam bir karizma biçimi, ne de yalnızca güçlü bir kişiliktir. Lider güçlü bir öğrenme ortamı sağlayarak herkesin kendisini yetiştirmesini teşvik eden bireydir. Öğrenen eğitim örgütlerinde okul yöneticisinin rolünü yapabilmesi için, başta kendisi olmak üzere bütün eğitim çalışanlarını öğrenme faaliyetine katması, örgüt ortamında fikir paylaşımına uygun ortam hazırlaması gerekmektedir (Banoğlu, Peker, 2012, 73).

GİRİŞ

Hızla değişen dünyada, değişimi takip etmek ve değişen şartlara kendini uyarlamak, örgütlerin yaşamlarını devam ettirmeleri için bir zorunluluk haline gelmiştir. Kar amaçlı olsun ya da olmasın bütün örgütlerin ilk hedefi yaşamlarını sürdürmektir. Bilgi çağını yaşayan dünyamızda, bilgiyi elde etmek ve bunu kullanmak örgütlerin dikkat etmesi gereken en önemli konulardan birisi olmuştur. Değişim hızını yakalamak, örgütleri bu değişime uyarlamak ve bu süreci örgütün her alanına yaymak zorunluluğu öğrenen örgütler kavramını yönetim alanının gözde konusu haline getirmiştir (Biol, 1999).

Teknik alanda sürekli yeni gelişmeler olmakta ve hatta aylarla ifade edilen kısa süre içinde bir ürünün yeni bir modeli piyasaya sürülmektedir. Ancak öğretmenler, bilgi işleyen/üreten bir organizasyon kurabilirler. Uzun süre gündemi takip etmeyen öğretmenler kendilerini yenilemede ve gelişmede imkan sağlayamamaktadır. Aynı branştaki öğretmenlerin bilgiyi beraber üretirken öğrenmeleri ve öğrenilen bilginin paylaşılmasıdır. Öğretmenler arasında yeni bilgiyi öğrenme rekabeti olmalı, bilgi saklanmamalı, okulun amaçlarına ulaşılabilmesi için sürekli paylaşılmalıdır.

Okullarımızın öğrenen okullara dönüşebilmesi öncelikle öğrenen örgütlerin kültürlerine sahip olmaları ile mümkündür. Böyle bir ortamda öğrenci, daha ilköğretimden başlayarak öğrenen örgüt anlayışıyla “anlamaya” yönelik bir eğitim görerek, yükseköğretim sırasında artık yalnız öğretim üyesinden bir şeyler öğrenen kişi olmaktan çıkacak, kendisi de bir şeyleri inceleyen, araştıran, derse katkıda bulunan ekonomik ve sosyal düzenin talep ettiği bir kişi olabilecektir (Kozlu, 1995, 225-226).

“Öğrenen örgüt” kavramı, bir işletmenin, sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, onu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personeline geliştirici bir sistem yaratması ve bu sayede değişen, gelişen, kendi kendisini yenilen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir.

Bu örgütlerden, kendilerini daha zeki ve becerikli hale getirenler gelecek yüzyıllık döneme girebileceklerdir. Ortaya çıkacak yeni örgüt, yeni çevrenin gereksinimlerini, müşterilerin beklentilerini ve eklentileri daha da artan çalışanların

taleplerini karşılayabilmek için daha çok bilgi, esneklik, güç ve öğrenme yeteneğine sahip olma gayretinde olacaktırlar.

Öğrenen örgüt, en geniş anlamıyla, geleceğini yaratma kapasitesini sürekli olarak geliştiren örgüt olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde işletmeler için yalnızca ayakta kalabilmek önemli değildir. Önemli olan ayakta kalabilirliği öğrenmek, diğer bir değişle değişen çevreye uyum sağlayabilmeyi öğrenmektir.

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıklar, sayıltılar, tanımlar ve kısaltmalara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

XXI. yüzyılın eşiğinde olduğumuz bugün dijital çağın araçları ve bağlantı imkânları ile bilgiye kolaylıkla erişebilmek, paylaşabilmek ve üzerinde çalışabilmek için yeni ve önemli fırsatlar sunmaktadır (Gates, 1999, 14).

Bilgi elde edebilmek için bir sistem kurmak gerekir. Öğrenen Organizasyon bilgi "sistemi iç ve dış müşterinin isteklerini devamlı karşılayabilmek ve onlara yeni şeyler sunmak için bilgiyi toplayan, kaydeden, analiz eden ve" şekillendiren bir sistemdir. Her sistemde olduğu gibi bilgi sisteminde de teknolojiye faydalanılır.

Öğrenmeyi ilk olarak Çinli filozof Konfüçyüs, bilgeliğin, bireyin ve örgütlerin ne bildiği ve ne bilmediği konusunda farkında olma olarak tanımlamış, öğrenme olgusunun önemini ortaya koymuştur. Böylelikle Konfüçyüs, her bireyin sürekli öğrenmesi ve değişime açık olması konusunda önemli tavsiyeleri su yüzüne çıkarmıştır. Bu bağlamda, değişim süreçlerinin toplumlarda yaygınlaşması ile bireyler ve örgütler için öğrenme kavramı büyük önem taşır hale gelmiştir. Öğrenme sanatı 1950'de Gould-Kreutzer Kuruluşlarıncı, sistemli düşünme kavramıyla ortaya çıkarılmasına rağmen sonuca yönelik uygulamaya dönüştürülemedi. Özellikle, sistemli düşünme anlayışı, örgütlerin yönetsel boyutunda daha fazla işletme hedeflerini ortaya koymak için kullanılmıştır. Daha sonra 1970 yıllarında, Chris Argyris örgütlerde öğrenme ile ilgili benzer fikirler ortaya koydu. 1980 yıllarında ise öğrenme, örgütler için rekabet avantajı olarak benimsenerek, örgütlerde öğrenme kapasiteleri üzerine araştırmalar yapılmıştır. Bu bağlamda Peter Senge öğrenen örgütler için kuramsal temel oluşturdu. Senge araştırmalarında, öğrenen örgütlerin

özelliklerini zihin modeli, kişisel hakimiyet, takım halinde öğrenme, paylaşılan vizyon ve sistem düşüncesini olarak belirtmiştir. Yapılan tüm araştırmalar öğrenen örgütler ile ilgili verilen tarihçeyi benzer şekilde özetlemektedir (Senge, 1996, 23).

Öğrenen örgüt, sürekli öğrenme döngüsüne temellendirilmiş bilginin yaratılması, edinilmesi ve transferi ile yeni bilgilerin ve anlayışların oluşturulması için davranış değiştirme becerisine sahip bir kurumdur. Geleceğe ışık tutabilecek örgütler, öğrenme kapasitesi ve isteğine sahip, geçerli ve güvenilir bilgiyi üreten ve kullanan örgütlerdir. Hizmet kalitesinin artırılmasında, yeniliklere açık olma ve kurum içerisindeki çalışanlarla birlikte öğrenme anlayışı kaçınılmaz hale gelmiş, öğrenen örgüt olmanın önemini gündeme getirmiştir. Öğrenen örgüt olma tüm alanlarda ve kurumlarda önem kazandığı gibi eğitim kurumlarında da bilgiyi yeniden oluşturma ve değişime adapte olma açısından büyük önem kazanmıştır. Özellikle, geleceğin temelini atıldığı İlköğretim ve kurumlarının hizmet kalitesinin artırılması ve yeniden yapılandırılmasında öğrenen örgüt olma özelliklerinin farkındalığının kazandırılması eğitim sistemimize dinamizim ve yenilik getirerek sözü geçen kurumlarda motivasyon ve istekliliğin artmasına sebep olabilecektir. Öğrenen okullar, amaçlara bağlı, öğrenme istekliliğine sahip, vizyonu belli kurumlar olarak ifade edilmiş, değişim kültürünün önemini büyük önem kazanmıştır. Aynı zamanda, öğrenen okulların toplumsal değişim sürecinde doğru hizmet sağladığı, çalışanların desteklendiği, sürekli yeniliğin hâkim olduğu bir örgüt yapısı simgelediği görülmüştür. Bu bağlamda, öğrenen örgütlerde temel özellikler şöyle sıralanmaktadır:

- 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 kavramışlardır.
- Yaratıcılığa önem verilir.
- Tüm çalışanlar örgütün başarısında kritik rol oynayan bilgi kaynaklarına ulaşabilirler.
- Bireysel ve grup hâlinde öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü bulunur.

- Çalışanlar örgüt içinde ve dışında yaratıcı bir toplum bilinciyle ilişki halindedirler.
- Değişim, beklenmeyen sürprizler ve hatalar, öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir.
- Çevresine karşı uyanık ve esnektir.
- Kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir.
- Herkesi yönlendiren bir kalite ve sürekli gelişme bilinci vardır.

Teknolojinin yaşama ve eğitime kattığı ivme ile değişime adapte olma ve yenilikleri özümseme, bilgiyi yeniden yapılandırma örgütlerin gelişimde ve bireylerin kişisel ve mesleki gelişimlerinde kaçınılmaz olmuştur. Geleceğimizin aynası olan okullarımızın kaliteli ve çağdaş eğitim anlayışını yansıtan kurumlar olarak işlev göstermeleri için mevcut okullarımızın durumunu değerlendirmek ve öğrenen okullar yaratmak büyük önem teşkil etmektedir. Gerek politik gerekse ekonomik değişimlerin süzgecinden geçen toplumumuzun değişimlere adapte olma niteliğinin artırılmasında birlikte öğrenme, toplumsal refah ve kalkınmanın temelini oluşturur. Toplumun yapı ve işlevlerinin verimliliği ve kalitesi için eğitim kurumları anahtar rol üstlenmektedir. Ada ülkesinin kalkınmasında eğitim sektörünün rolü ve her alana katkısı büyüktür. Bu sebeple, geleceği yetiştiren ve geleceğin temellerini oluşturan İlköğretim okul yöneticileri, öğretmenler ve okul aile birliklerinin örgütsel öğrenme sürecine istekliliği ve motivasyonunun yaratılması toplumsal kalkınmayı etkileyen herhangi bir problemin aşılmasında dayanışmaya dayalı çözüm anlayışının varlığını ortaya koyacaktır. Buna bağlı olarak bu tez kapsamında, örgütsel öğrenme süreci ve öğrenen örgüt olma özellikleri değerlendirilecektir. Örgütsel öğrenme süreci, bilginin yaratılması, örgüt bazında yayılması, içselleştirilmesi, bilginin kullanılmasını kapsamaktadır. Bir başka deyişle, bu projede öğrenen okullar olarak farkındalık, çevre, liderlik, işgücü ve öğrenme süreci değerlendirilecek, güdüsüz iş ortamları, yetersiz beceri ve bilgi, yetersiz iletişim ağı ve verimsiz meslektaşlık güçlendirilerek, öğrenen örgüt modeli oluşturulmaya çalışılacaktır. Küresel yaşamda teknoloji, öğrenen örgütün işlevi açısından rolü ve önemi vurgulanacaktır.

Öğrenen örgüt ile ilgili farklı tanımların bulunduğu ortak nokta; öğrenmeyi ve öğrendiklerini paylaşmayı ilke edinmiş, toplam kalite anlayışını hayat felsefesi

olarak algılamış, bireydeki dönüşümü dikkate alan bir örgüt olarak tanımlanmaktadır (Senge, 2004, 23).

Peter Senge "Beşinci Disiplin" adlı kitabında öğrenen organizasyonun bir ufuk olduğunu söylemektedir (Senge, 1996, 22). Peter Senge'ye göre öğrenen organizasyon; "kişilerin istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini genişlettiği, yeni ve coşkun düşünme tarzlarının beslendiği, ortak çalışmayı teşvik eden ve insanların nasıl birlikte öğreneceğini sürekli öğreten organizasyonlardır" olarak tanımlanır (Senge, 1996, 22).

Öğrenen organizasyonu bir felsefe ve düşünce sistemi olarak tanımlayan Prof. Dr. Dinçer, "Öğrenen örgüt, 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 tanımlamaktadır (Dinçer, 1998, 116). Öğrenen Okul, 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 tanımlamaktadır (Dinçer, 1998, 116).

Araştırma, nitel araştırma niteliğini yansıtmaktadır. Araştırma, evrensel özgün değere sahip olmakla birlikte, KKTC eğitim ve toplum yaşamına motivasyon ve verimliliği artırmak, bilgi ve beceriyi güncelleştirmek, fikir birliği ve dayanışmayı sağlamak, takım gücü oluşturmak, kişisel ve örgütsel verimliliği artırmak, iletişim ağı ve meslektaşlığı güçlendirmek, problemlerin üstesinden birlikte öğrenerek gelebilmek adına büyük katkıları olması beklenmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Önerilen projenin amacı, öğrenen örgüt özelliklerine bağlı olarak İlköğretim devlet okullarının değerlendirilmesi ve öğrenen örgüt modeli oluşturmaktır. Bunun yanısıra birlikte öğrenme sürecinde teknolojinin yeri ve önemi hakkında farkındalık yaratmak da projenin amaçları arasındadır. Bu bağlamda, araştırma süresince katılımcı olarak öngörülen İlköğretim okullarındaki gönüllü kurumların yöneticileri, öğretmenleri ve okul aile birliği üyelerinin görüş ve düşüncüleri, deneyimleri büyük

önem teşkil etmektedir. Projenin amacına bağlı olarak, KKTC eğitim sisteminin kalitesine ve performansına katkı sağlamak için eylem çalışması sonucunda aşağıdaki sonuçlar beklenmektedir:

- Okullarımızın motivasyon ve verimliliğini artırmak
- Bilgi ve beceriyi güncelleştirmek
- Fikir birliği ve dayanışmayı sağlamak
- Takım gücü oluşturmak
- Kişisel ve örgütsel verimlilik artırmak
- İletişim ağı ve meslektaşlığı güçlendirmek
- Öğrenme sürecinde teknolojinin önemini vurgulamak

1.3. Alt Problemler

1. Okul yönetiminde sistem düşüncesi esas mıdır?
2. Okul yönetiminde, örgüt olarak okul tek bir beyinmiş gibi hareket eder mi?
3. Örgütsel gelişim için öğrenme, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir midir?
4. Örgüt üyeleri, örgütün gelişimi ve başarısı için sürekli yeniliğin ve öğrenmenin önemini farkında mıdır?
5. Okul yöneticileri, örgüt üyelerinin fikir ve yaratıcılığına önem verir mi?
6. Örgüt üyeleri, bilgi kaynaklarına kolayca ulaşabilirler mi?
7. Örgütün kültüründe, işbirliğine dayalı faaliyetler ve işbirlikli öğrenme var mıdır?
8. Örgüt olarak okul, toplum ve sektörle dayanışma içerisinde midir?
9. Beklenmeyen değişiklikler ve hatalar; öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir mi?
10. Okul yöneticisi, yönetimde esnek midir?
11. Okul yönetimi ve üyeleri; kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahip midir?
12. Örgüt içerisinde, kalite ve sürekli gelişim bilinci var mıdır?.
13. Teknoloji kullanımı, bilgi paylaşımını sağlamaktadır.

14. Teknoloji kullanımı, meslektaşlık niteliğini ve mesleki gelişimi desteklemekte midir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Örgütler, varlıklarını “bilgi temeli” sayesinde sürdürürler. Öğrenme ve öğretme etkinliklerinin yeniden düzenlenmesi, ancak bilginin doğasına ilişkin çağdaş yaklaşımların benimsenmesiyle mümkün olur. Bu nedenle, ilköğretim okullarında klasik “öğreten örgüt” imajının yerine “öğrenen örgüt” kavramının yerleşmesi, bilgi toplumunun öğrenen insan modelini ortaya çıkaracaktır. İlköğretim okullarının öğrenen örgüte dönüşmesinde, okul yöneticisi ve öğretmenlerin katkıları büyüktür.

Araştırmada, KKTC Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı İlköğretim Dairesi Müdürlüğüne Bağlı, toplam 122 ilkokulun 65 ilkokulunun öğrenen örgüt olabilmesi için bir model ortaya konmuştur. Bu model ile 65 ilkokulunun öğrenen örgüt olabilmesi için gereken şartlar tespit edilmiştir. Diğer taraftan, araştırmanın her safhasının 65 ilkokulunun hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen bulgular, yapılacak yeni çalışmalara katkı sağlayacaktır.

1.5. Sınırlılıklar

- Bu araştırma, KKTC Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı İlköğretim Dairesi Müdürlüğüne Bağlı, 122 ilkokulun 65’inde görev yapan yöneticilerin görüşlerinin değerlendirilmesi ile sınırlıdır.
- Bu araştırma, 2012-2013 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.

1.6. Sayıtlar

- Araştırmaya katılan yöneticilerin, veri toplama aracı olan kişisel görüş raporunda yer alan sorulara verdikleri cevapların, onların gerçek algılarını ve değerlendirmelerini yansıttığı varsayılmıştır.
- Kişisel görüş raporundaki sorulara cevap veren yöneticilerin eğitim, kültür ve deneyim gibi bireysel farklılıklarının olmasına rağmen, soruları aynı şekilde algıladıkları varsayılmıştır.

- Veri toplama aracı ve yöntemi, araştırmanın amacına uygundur.
- Araştırmada literatür taraması yoluyla ulaşılabacak bilgilerin doğru ve bilimsel olduğu kabul edilmiştir.

1.7. Tanımlar

Çalışmanın bu bölümünde çalışma sırasında sıklıkla kullanılan bazı kavramların ne anlamda kullanıldığı üzerinde durulmuştur.

Eğitim Yöneticisi: Bir eğitim örgütünün başı olarak, örgüt yasalarının ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda örgütünü başarıyla amacına ulaştırmak göreviyle yükümlü olup, bunun için yetkiye, yardımcılara ve öteki olanaklara sahip kişidir (Kaya, 1993, 133).

Yönetim: Bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 1989, 1).

Eğitim Yönetimi: Eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere, insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak belirlenen politikadan uygulamaktır (Taymaz, 1995, 15).

Yönetici: Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın, 1994, 272).

BÖLÜM II

KURUMSAL ÇERÇVE VE

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Öğrenme Kavramı ve Teorileri

İnsanların hayatında önemli bir teşkil eden öğrenme, bilim adamlarının ve filozofların farklı biçimlerde tanımlamaya çalıştıkları bir kavramdır. Öğrenmenin farklı bilim dallarında farklı tanımlamaları bulunmaktadır. Öğrenme, tutumların farklılaşmasıdır. İnsanların bilmedikleri bir bilgiyi öğrendikleri, yapamadıkları bir davranışı uygulayabildikleri duruma gelmesidir Kavramsal açıdan öğrenme, kişinin tutumlarında farklılığa neden olan yeni bilgilerin sağlanması, bakış açısının genişletilmesi aşamasıdır. Öğrenme, istenilen sonuçları elde edebilmek gayesiyle davranış ve faaliyetlerin farklılaştırılmasına götüren yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma safhasıdır (Marquardt, Reynolds, 1994, 14).

Çalışmanın bu bölümünde, öğrenmenin örgütsel tanımlarına ve çeşitlerine yer verilecektir.

2.1.1. Öğrenme Kavramının Tanımı

Öğrenme kavramı birçok filozofa göre bilgi ve deneyim sonucu devamlı değişim olarak ifade edilmektedir. Öğrenme; kuramsal düşüncelerden uygulama ve deneyimlerden sağlanan bilgiler ile insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme aşamasıdır (Eren, 2001, 588). Öğrenme örgüt yönünden anlamlandırıldığında; örgütün aşamaları, bilgiyi ve yeterlikleri geliştirme ve iyileştirme aşamasıdır (Erçetin, 2000, 50).

Günümüzde öğrenme hususunun önemi zamanla artmaktadır. Uygarlığı gerçekleştirmek daha önceki insanlardan daha zeki veya daha kabiliyetli olmaktan değil, daha çok şey öğrenmiş olmaktadır. İnsanın öğrenme kabiliyeti onun yaşayış tarzının devamlı değişmesine imkân vermektedir (Cüceoğlu, 1997, 137).

Öğrenme, insanın hayatını sürdürebilmesi, çevreye adapte olabilmesi, kendini geliştirebilmesi için ona sağlanmış en büyük etkenlerden biridir. Öğrenme, genel

anlamıyla, talim ve deneyim aracılığıyla davranışta oluşan sürekli bir farklılaşımır. Talim ve deneyim terimleri ile anlatılmak istenen, bu davranışın nasıl kazanıldığı, sürekli kelimesiyle de söz edilen, kazanıldıktan sonra da devam ettirilmesidir. Yorgunluk ya da geçici uyum gibi tek bir durum sebebiyle gelişen davranış değişimleri, normal bir öğrenme örneği olarak benimsenmektedir. Öğrenmenin üçüncü bir özelliğiye, direkt gözlenememesidir (Tınaz, 2000, 17).

Eddie Obeng öğrenmeyi şu şekilde tarif etmiştir: "Öğrenmek, dünyayı daha iyi anlamak ve ileride karşılaşılabilecek problemlere kendimizi daha iyi hazırlamak için geçirilen aşamalı bir aşamadır. Bir şey bir kez öğrenildiğinde, öğrenileni hatırlama ve uygulama bilinçli bir güç gerektirmektedir. Ayrıca düşünceleri ve hareketleri birçok defa yineledikten ve öğrenilenleri uyguladıktan sonra, ne yapılanı fark etmek veya ilk başta kullanılan o zahmetli ilerleme metoduyla düşünmek gitgide güçleşmektedir. Öğrenilen şey yavaş yavaş bilinçaltına yerleşmekte ve otomatik olarak yapılanlar veya düşünceler bir alışkanlık durumuna gelmektedir."(Obeng, 1997, 23).

Piaget'ye göre öğrenme; insanların olgunlaşmasıyla beraber edindiği deneyimin niteliğine bağlı olarak gerçekleşen bilişsel davranışlardır (Ülgen, 1997, 146).

William James'e göre öğrenme, alışkanlıkların oluşması aşamasıdır ki bilhassa çocukluk döneminde yapılanı, biçimlenmektedir (Sprinthall, Sprinthall, 1981, 146).

Öğrenme yalnızca yeni bilgilerin kazanılması olmamaktadır, daha ziyade gözlemlene, deneyler tasarlama ve tecrübenin oluşturduğu kolektif bir aşamadır. Bu süreç yeni imkanlar veya problemlerle ilgilenmek üzere harekete geçirilebilir (Canman, 1995, 113).

Öğrenme insan davranışlarının ayrılmaz bir bölümüdür. Ne yazık ki, genel olarak öğrenme fiilini "ezberleme" ya da "belleme" biçiminde gerçekleştiren bir toplum olarak öğrenme, bilgi ezberlemekten ibaret olmamaktadır. Öğrenme bir çeşit gelişmedir. Bu gelişmede, insanların yaşamının başlangıcından itibaren, yavaş ancak devamlı olarak oluşan birtakım değişimler vardır (Telman, 1997, 9).

2.1.2. Öğrenme Türleri

Literatürde yaygın kabul görmüş olan üç farklı öğrenmeden söz edilmektedir. Bunlar:

- Tek etaplı öğrenme
- Çift etaplı öğrenme
- Öğrenmeyi öğrenme

Tek etaplı öğrenme örgütteki problemlerin ve hataların, varolan politika ve değerlerde farklılık yaratmadan, bulunması ve düzeltilmesidir (Erdil, 1996, 62). Kimi yazarlarca "düşük düzeyli öğrenme", "uyum sağlayıcı öğrenme" diye de isimlendirilmektedir. Çift etaplı öğrenme, yalnızca davranışsal uyumlar ile sınırlı kalmayan, daha derin bir biçimde, bilişsel davranışlarda değişim gerçekleştiren bir aşamadır. Çift etaplı öğrenme örgütün politikalarını, normlarını ve gayelerini incelemek ve sorgulamak suretiyle yanlışların düzeltilmesidir. Varolan uygulamaların tekrardan tetkik edilmesini ve değiştirilmesini gerektirmektedir (Yazıcı, 2000, 13). Kimi yazarlarca "yüksek düzeyli öğrenme" yaratıcı öğrenme" diye de isimlendirilmektedir.

Öğrenmeyi öğrenmek, öğrenme safhasının en üst noktasını meydana getirmektedir. Gaye, yalnızca belirli şeyleri öğrenmek değil, öğrenme safhasını anlayabilmektir. Bu bağlamda kişiler tek etaplı ve çift etaplı öğrenmeyi tam anlamı ile anlayıp, zoru kavradıktan, yani öğrenme sürecini bir bütün olarak anladıktan sonra, daha üst düzey bir öğrenmeden bahsedilebilmektedir. Öğrenmeyi öğrenmede, örgüt üyeleri, öğrenmenin veya öğrenme başarısızlıklarının önceki örnekleri üzerinde düşünmekte ve onları sorgulamaktadır. Öğrenme süreci üzerinde odaklanarak, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığı veya engellediğini keşfetmektedir. Yeni öğrenme stratejileri üretmektedirler (Yazıcı, 2000, 115).

Gerçek nedeni temel nedenlerden ayırmak için, Japonlar Neden?' sorusunun arka arkaya beş kere sorulması gerektiğini ifade etmektedir. Vurgulanmak istenen, 'Neden?' sorusunun ilk yanıtı ile kaynak nedene ulaşılmasının güçlüğüdür. Sorgulamayı derinleştirdikçe kaynak nedene daha çok yaklaşmaktadır, soruna daha kalıcı çözümler üretilebilmektedir (Yıldırım, 1998, 88).

Birbirinden farklı birçok öğrenme yöntemi bulunmaktadır, bunların her birinin de öğrenmeyi elde etme biçimi, tarihçesi ve terimleri birbirinden farklı olmaktadır. Bu öğrenme çeşitlerinden üçü klasik koşullama, edimsel koşullama ve bilişsel öğrenme olmak üzere üçe ayrılmaktadır."

i. Klasik Koşullama: Klasik koşullanmanın en çarpıcı ve açıklayıcı örneği Rus fizyologu I.P. Pavlov'un köpekler üzerine yaptığı deneyi olmaktadır. Klasik koşullamada bir uyarıcı belli bir davranışa neden olan bir uyarıcı ile eleştirilmektedir. Deneyde Pavlov, her zil çalışında köpeklere yiyecek vermektedir. Böylelikle zil ve yiyecek uyarıcıları eşleştirilmektedir. Uyancının tekrar tekrar eşleşmesinin ardından zil uyancısı yiyecek uyancısının yerini almaya başlamaktadır. Artık zil çaldığı zaman köpeklerin otomatik olarak ağızları sulanmaktadır. Yiyecek gelmese bile yemek yeme hazırlığına geçmektedirler. Köpekler şartlı olarak koşullanmaktadır. Bir öğrenme türü olarak klasik koşullama, bilhassa heyecansal ve duygusal durumlarla tutumların koşullanmasında önemli rol oynamaktadır (Morgan, 1990, 85).

ii. Edimsel Koşullama: Edimsel koşullamada pekiştireç (ödül veya ceza), bir davranışı teşvik eden herhangi bir uyarıcı ya da durumdur. Pekiştirmeyse, ödül aracılığıyla o davranışın güçlendirilmesidir. Edimsel koşullamadaki ana ilkelerden biri şöyle olmaktadır "Pekiştirmenin (ödüllendirmenin) yapılması bir davranışın yapılmasına bağlıysa, o davranışın tekrar yapılma ihtimali yükselecektir" (Morgan, 1990, 99).

iii. Bilişsel Öğrenme: Bilişsel öğrenme, yaşanan deneyimler sonucu bilginin işlenişinde oluşan değişme olarak ifade edilmektedir. Bilişsel öğrenmenin varlığı, yer öğrenme ve zihin haritaların oluşması üzerine gerçekleştirilen araştırmalar ile ispatlamıştır. Bilişsel öğrenme aracılığıyla başka bireyleri, model alıp, onların davranışlarını taklit edilebilmektedir. Kavrama yolu ile öğrenme de bir tür bilişsel öğrenmedir. Kavrama yolu, insanların öğrendiklerini teorize ederek tekraradan düzenlemesi ve ilk karşılaştığı soruna benzer sorunları çözerken kullanabilmesidir (Morgan, 1990, 104).

2.1.3. Öğrenme Aşamaları

Abraham Maslow öğrenmede dört aşama kavramını geliştirmiştir.

- **Bilinçsiz Yetersizlik:** Öğrendikçe farklı ustalık safhalarından geçilmektedir. İlk safha bilinçsiz yetersizliktir. Bu safhada kişi ne bilmediğini

bilmemektedir. Örneğin yeni bir firmada işe başlayan bir müdür yaptığı iş görüşmesinden firmanın yeni bir kalite programını uygulamaya geçirmekle meşgul olduğunu bilmektedir ama bunun kendisinin günlük işleri yönünden ne anlama geldiğini bilmemektedir. Şimdiye kadar hep kaliteli işler yapmıştır ve bununla pek farklı olacağını düşünmemektedir. Bu müdür kendisinden yeni işinde neler istenileceğini bilmediği için, içinde bulunduğu durum bilinçsiz yetersizliktir (Braham, 1998,73).

- **Bilinçli Yetersizlik:** Birey yapmakta olduğu işi bilmediğinin farkına vardığı anda, ikinci öğrenme düzeyine geçmiş olmaktadır. Bilinçsiz yeterlilikte bahsedilen örnekte, müdür bu noktada, artık bilmediğinin farkındadır. Bu stres, bazen hayal kırıklığı ve bilmiyorum kelimesini kullandığı vakittir. Kişi huzurlu bir cahillik döneminden, bir rahatsızlık huzursuzluk dönemine gelmiştir. Katıldığı toplantılarda insanlar, fırsat analizlerinden, neden-sonuç matrislerinden ve PERT tablolarından söz etmektedir. Kişi bu kelimelerin ne anlama geldiğini ya da bunların nasıl kullanılacağını bilmediğinin çok kesin bir biçimde farkındadır (Braham, 1998, 73).
- **Bilinçli Yeterlilik:** Bilinçli yeterlilik, yapılan işe bakıldığında, onu doğru olarak yapabilme anlamına gelmektedir. Örnekteki müdür artık sorular sormaktadır, bu kalite araçlarını kullanmaktadır ve yavaş yavaş bilinçli yeterlilik sürecine geçmektedir. Hangi durumlarda hangi araçların kullanılacağını anlamaya ve öğrenmeye başlamaktadır. Daha az stres, daha fazla keyif ve yeni öğrenilen bilgi ve becerilerinden ötürü artan bir gurur yaşamaktadır. Huzursuzluk yerini huzura bırakmaya başlamaktadır (Çam, 2000, 17).
- **Bilinçsiz Yeterlilik:** Devamlı deneme, öğrenen bireyi dördüncü safhaya, bilinçsiz yeterlilik safhasına getirmektedir. Bu noktada artık müdür, kullanacağı tekniğin tam olarak nasıl uygulanacağını bilmek için, el kitabına bakmaya gerek duymamaktadır. Hangi durumda hangi yöntemin kullanılacağını anlamak için analiz yapmasına gerek bulunmaktadır. Bu süreçte beceri son derece tanıdık duruma gelmenin ötesinde, neredeyse bir refleks haline almıştır. Fakat bu bilinçli yeterlilik sürecinin ön bazı tehlikeleri bulunmaktadır. Birinci tehlike, alışkanlıklardan ötürü "benim yolum en iyisi" zannedilmesidir. Bilinçsiz yeterli birey, belirli bir yol kullanarak başarıya

ulaşıyor ise, başka bir yola pek sıcak bakmayabilir. İkinci tehlike, iş rutinleşmektedir, heyecan kalmamaktadır (Braham, 1998, 75). Yeni bir beceri geliştirerek ya da geçmişte bireyin yetersiz olup bocaladığı bir alanda girişimde bulunup birey tekrar o büyük duygusal gerilim ve başarı arzusuna ulaştıracak bilinçli yeterlilik düzeyine geri döndürülebilir.

- **Bilinçsiz Yeterlilik Bilinci:** Bilinçsiz yeterliliğin bilincine varmak, bireyleri yeniden kendi bireysel gerçeklik anına geri getirmektedir. Eğer artık birey heyecanlandırıcı olmaktan çıkmış bir mesleki düzeyde ise, yapılan iş hususunda kendisini en çok zor duruma düşüren her neyse onun üzerine gidebilmektedir. Başarı sarhoşluğuna sebep olan bu bilinçli yeterlilik süreci birey her nerede olursa olsun, hayatına tat ve anlam verecektir. Bireyin üzerine gidebileceği hususlar, işletme becerileri veya iletişim becerilerini geliştirmek, başkaları ile daha çok ilgilenmek, yeni ve dinamik bir görev üstlenmek olabilir. Bu süreçte insanlar kendi bireysel üretkenlik düzeyini de artırabilirler. İnsanlar kendi bireysel gelişimine yatırım yapmadıkları takdirde, kısır bir alışkanlık içine düşmektedir.

2.1.4. Öğrenme Teorileri

Öğrenme teorisi, bir psikologun bireylerin nasıl öğrendiğine dair açıklamalarını içermektedir. Teoriler önceki tecrübelerle uyumlu ve mantıklı olmak durumundadır. Davranışları tahmin edebilen ve deneyle test edilebilen teorilere itibar edilmektedir. Dört tip öğrenme teorisi bulunmaktadır. Bunlar: davranış teorisi, gelişim teorisi, zihinsel öğrenme teorisi ve sosyal öğrenme teorisidir. Her teoride olduğu gibi, öğrenme teorileri de psikologların öğrenme hakkındaki görüşlerini içermektedir ve birçok kısıtlamaları bulunmaktadır. Her öğrenme teorisi bütün beklenen davranışları açıklayamayabilir. Öğrenme teorileri davranışçılık ve Gestalt'ın görüşlerinden yola çıkıp Piaget'in açıklamalarına dayanmış ve son olarak bilişsel teoriler çıkmıştır. Bilişsel teoriler yaygınlaşmakta ve öğrenmeyle ilgili daha geniş çaplı açıklamalar içermektedir. Bilişsel psikologlar öğrenmenin gerçek nedenlerini araştırmaktalar ve bunu öğrencinin sosyal çevresi, dürtü ve davranışlarında aramaktadırlar (Başer, [19.01.2013]).

Tablo 2.1: Öğrenme Teorilerinin Karşılaştırılması

Öğrenme Teorisi	Öğrenmenin Tanımı	Öğrenenin Doğası	Öğrenmenin şartları
Davranışçılık Örnek: Koşullu Şartlanma (Skinner)	Öğrenenin, deneyim sonucunda, davranışlarında açık olarak görünen değişiklik	Öğrencinin kafası boş bir kutudur. Öğrencinin davranışları ve çevresi arasındaki etkileşim üzerinde yoğunlaşmıştır.	Öğrenme, güçlendirmeden sonuçlanan koşullu şartlanma ile meydana gelir.
Zihinsel Teoriler Örnek: Gelişim Teorisi (Piaget) Kavramsal Değişim	Bilgileri barındıran ve bilgilerin nasıl işleneceğine ait süreçlerin olduğu zihin yapısındaki değişiklik.	Öğrenci bilgileri kendisi inşa eder ve aktif olarak bilgilerin anlamını araştırır.	Fiziksel dünya ile etkileşim zorunludur. Öğrencinin öğrenme ortamına daha önceden getirdiği bilgi ve akıl yürütmesi öğrenmeyi etkiler.
Sosyal Öğrenme Teorileri Örnek: İşbirlikçi Öğrenme	Okul başarısı üzerinde yoğunlaşıldığı kadar davranış değişikliği de önemlidir. En önemlisi öğrencinin tutumu dürtüsündeki (motivasyon) değişikliktir.	Öğrenen sosyal çevre ve aktif katılımın bir ürünüdür.	Öğrenme okul ve aile ortamında sosyal çevre ile etkileşimle gerçekleşir.

(Başer, 1998,1).

2.1.5. Örgütsel Öğrenme

Çalışma yaşamında 1970’li yılların ortasında beliren ve ilk olarak “yanlışların yakalanması ve düzeltilmesi” olarak tanımlanan örgütsel öğrenme, yaşanan farklılaşmalar sonucu bütün örgütleri yakından etkileyen çok önemli bir faktör olarak görülmeye başlanmaktadır. Bunun nedeni örgütler devam edebilmek için yeni yollar öğrenmeyi sürekli duruma getirmek zorundadır. Değişim, gelişme ve öğrenme gereksinimine neden olmaktadır. Bunun devamlı yaşanması içinse örgütlerin öğrenen örgüt olması açısından bir eğilimi olması gerektiği ortaya çıkmaktadır (Bingöl, 2003, 212).

Çalışanlar örgütsel öğrenme ortamının etkisi altına girebilmektedir. Bunun nedeni de bu ortamdaki öğrenme, örgüt üyelerinin çalışma ortamında birçok konuyu öğrenmelerine yardımcı olmasıdır. Pek çok değer yargısı, norm ve davranış türü örgüt ortamı aracılığıyla kabul görüp pekiştirilmektedir. Buna rağmen birtakım davranış ve normlarsa genel anlamda kabul görmediğinden cezalandırılıp devam

ettirilmektedir. Bazı davranışlar yalnızca öğrenilmekle kalmaz çalışan tarafından hayatı için genelleştirilerek birçok yerde uygulanıp pekiştirilmektedir. Örgütün, iyi veya kötü birçok davranışın ayırt edildiği bir ortam olduğu kadar bazı davranışların biçimlendirildiği sosyal bir ortam olduğu ifade edilebilir (Eren, 2006, 599).

Örgütlerde öğrenmeyi vazgeçilmez duruma getiren bir diğer gelişme de ekonominin zamanla bilgiye dayalı duruma gelmesidir. Bilgi, kaynak oluşturmada üretim faktörlerinin yanında örgütsel ve kişisel gücün temeli durumuna gelmiştir. Yeryüzünde üretilen bilgi miktarı her üç - dört senede bir ikiye katlanmaktadır. Bu sebeple beyin ve düşünme gücü, bir örgütün en önemli girdisi durumuna gelmiştir. Çelik üretiminde entellektüel bileşen oranı artmış, fiziksel bileşen miktarı azalmıştır (Çırpan, 2001, 2).

Örgütsel öğrenme, kişisel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçen bir süreçtir. Bu süreç, bilgilerin üretilmesini, bilgilerin yorumlanmasını ve yorumlara dayalı durumların geliştirilmesini ve kişisel öğrenmeyle örgütsel öğrenme arasında çeşitli süreçlerden geçmektedir (Baytekin, 2008, 121).

Farklılaşımın hızı ve rekabetin acımasızlığı, işletmelerde işgörenlere yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin devamlı olmasını gerektirmektedir. Bunun neticesinde, günümüzün işletmeleri, pazarda kalabilmek ve rekabette başarıyı yakalamak için öğrenen organizasyonlar olmak durumundadırlar (Barutçugil, 2002, 52).

Öğrenen örgütler ve örgütsel öğrenme kavramları birbirine karıştırılmaktadır ve birbirlerinin yerine kullanılmaktadırlar. Öğrenen örgütler ve örgütsel öğrenme birbirinden farklı kavramlardır. Öğrenen örgütlerden ayrılmaktadır. Basit olarak bu ayırım böyle yapılmaktadır. “Organizasyonel öğrenme, işletme içinde çeşitli durumlarda öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreçken, öğrenen organizasyon bu süreç sonucu ortaya çıkan yapı olarak ifade edilmektedir” (Koçel, 2001, 357).

2.1.6. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme ortamında, ortamın gelişim aşamasının erken süreçlerinden itibaren, değişik teorik yaklaşımları faydalı olabilecek bir birliğe kavuşturma ve ayrıca farklı teorilerin sunduğu bakış açılarının çeşitliliğinden yararlanma arayışları birlikte olmaktadır. İnsan hayatında öğrenme nasıl bir süreç biçiminde gerçekleşiyor ise, yaşayan bir sistem olarak bahsedilen örgütlerde de öğrenme bir süreç olarak

gerçekleşmektedir (Sorenson, 1994, 46). Örgütsel öğrenme süreci farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde değerlendirilmiş olsa da hepsinin kabul ettikleri ve üzerinde uzlaşma sağladıkları ana noktalar da vardır. Bu noktalar şekille aşağıda gösterilmektedir (Şekil 2.1):



Şekil 2.1: Örgütsel Öğrenme Süreci (Dixon, 1994, 46).

Bilgiyi elde edebilmek için bilgi mekanizmalarının stratejik yapıları iki şekilde incelenmektedir. Çevreden bilgi sağlanarak özümlemek için yatkınlık (diğer işletmeler hakkında bilgi edinen rekabet durumundaki haber sistemleri) ve kazanılan bilgilerin ve varolan bilgilerin tekrardan değerlendirilerek yorumlanmasından sonra yeni bilgiler oluşabilmektedir (işlevsel bilgi ya da karar sistemleri). Öğrenme sadece örgüt dışından bilgi elde edebilmek ile olmaz, ayrıca varolan bilginin tekrardan düzenlenmesi önceki bilgi yapılarının ve yaklaşımların incelenmesi daracılığıyla da oluşabilmektedir (Töremen, 2001, 157).

Başarı ve başarısızlıkların belirlenmesi, yeni bilgi oluşturmak için gerekli deney alanının yaratılmasına ve uygulamalar boyunca çeşitli kontrol değişkenlerinin saptanarak, bu faaliyetlerin kendi kendini düzeltmesinde katkı sağlaması, örgüt bünyesinde bilginin sağlanması için kullanılan bazı metotlardır. Bilginin oluşturulması örgütte yalnızca üst yöneticilerin değil, bütün örgüt üyelerinin görev ve sorumluluğunu ilgilendirmektedir. Örgüt üyelerinin duygu, düşünce, deneyim bilgi ve davranışlarındaki değişimler, yeni bilginin sağlanması için gerekli ana özelliklerdendir (Gödek, 2001, 64).

Bilgi paylaşımı kişiden kişiye, kişiden gruba, gruplar arasında, gruptan örgüte paylaşımı gibi farklı durumlarda yapılabilir. Örgütlerdeki bilginin paylaşımı iletişim süreçleri ve bilgi akışı ile devam ettirilebilir. Bilginin birtakım elde bulunmasından çok bütün örgütçe paylaşılması, düşüncelerin etkinliğinin artmasına neden olacaktır. Öğrenmenin ulusal bir hadiseden daha fazlasını göstermesi için bilginin en büyük hızda ve biçimde örgüt bünyesinde yayılması gerekmektedir. Böyle bir durumda çok çeşitli sistemler kullanılabilir. Sözle, yazılı olarak, raporlar ile işgören rotasyon programları ile, eğitim öğretim programları ile, ziyaret ve turlar ile, standartlaşma programları ile bilgi oluşturulabilir (Yazıcı, 2001, 133). Bu bağlamda örgütsel etkinliği hedefleyen yöneticilerin, bilginin hızlı, kısıtlanmadan ve doğru şekilde dağıtılmasını, yayılmasını sağlamaları gerekmektedir. Bilginin farklılaşımın ve paylaşımının sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesiyle, örgüt kültürünün paylaşımına açık olma düzeyi ve paylaşımı destekleyici sistemlerin gelişkinlik düzeyleriyle doğru orantılıdır (Kalkan, 2006, 92-93). Bu gelişkinlik düzeyinde olan örgütlerde, bilginin örgüt içinde dağıtılarak paylaşılmasının önemli bir sebebi, sinerjiyle yeni bilgilerin oluşturulmasını sağlamaktır (Kalkan, 2006, 92-93).

Yayılımı sağlanan bilgi çerçevesinde bilginin de çözümlenmesi şarttır. Bu çözümlenmeden bahsedilen bilginin daha geniş alanlara yayılma göstermesidir. Çözümlenen bilgi, kurallı bilgi diye isimlendirilmektedir. Yalnızca bilginin sağlanması önemli olmamaktadır. Elde edilen bilginin faydalı olabilmesi için bilgiyi alanın bilgiyi anlaması, yorumlaması ve çözümlemesi şarttır (Yazıcı, 2001, 124). Bilginin çözümlenmesi, bilginin oluşturulmasından önceki yapıların saptanmasıdır. Bu yapıları ya ana hükümler ya da profiller şeklinde biriktirmektedir. Çözümlenen ve biriktirilen mantıki modeller arasındaki bu etkileşim, örgütün nasıl öğreneceği hususunda kritik bir önem teşkil etmektedir (Töremen, 2001, 59). Bu süreç, yaratıcılığın ön planda olduğu bir süreç olmaktadır. Anlamlandırma aşamasında farklı durumlarda bilgi yaratılabilmektedir. Bilginin farklı yorumlanma biçimleri tanımlanabilmektedir. Farklı yorumlamaların ortaya çıkmaları, örgütün potansiyel davranış alanını genişleteceğinden, örgütsel öğrenmede bir artışın gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Kalkan, 2006, 92-93).

Bilginin firma bakımından değer taşıması için gizlenmesi ve tekrardan ele alınması büyük önem teşkil etmektedir. Bilginin tekrardan ele alınmasından ifade edilen şey herkesin bilgiye ulaşımını sağlayacak biçimde bilgiyi bir biçime

getirmektedir. Bilginin tekrardan ele alınması firmanın bilgi kaynaklarının envanterinin çıkarılması ve işe yaramayan türden bilgi ve enformasyonların saptanması bakımından da gereklilik taşıyan bir süreç olma niteliğine sahiptir. Bilginin tekrardan ele alınması çerçevesinde bilginin krokisinin çıkarılması firma bakımından önemli bir çalışmadır. Bilgi haritalarının yanında, bilginin sıralanmasını ve gizlenmesini destekleyen başka teknolojilerde vardır. Bu teknolojiler arasında online veri tabanları, içerik metodu sistemi, belge yönetimi mekanizmaları ve veri ambarları bulunmaktadır (Baytekin, 2008, 125). Örgütsel hafıza örgütsel öğrenmede büyük rol oynamaktadır. Öğrenmenin paylaşılması etkinlikler ile ilgilidir. Örgütler için en büyük değişim, bilginin çözülmesi ve rahat bir şekilde kullanılabilecek örgütsel hafızanın oluşturulması ile ilgilidir (Töremen, 2001, 60).

2.2. Öğrenen Örgütler

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, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına kazandırarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir (Çokluk, 2000, 43). Öğrenen örgütler bilgi toplumunun oluşması ve bilginin önem kazanmasıyla hızlı gelişim göstermiştir.

Öğrenen örgütle ilgili farklı tanımların bulunduğu ortak nokta; öğrenmeyi ve öğrendiklerini paylaşmayı ilke edinmiş, toplam kalite anlayışını hayat felsefesi olarak algılamış, bireydeki dönüşümü dikkate alan bir örgüt olarak tanımlanmaktadır (Senge, 1996, 23). Öğrenen örgüt felsefesi örgütün temeli olan bireyin gelişiminden örgütün gelişimine gelişmeyi esas almaktadır.

Öğrenen örgütler, takım ruhu ile açık ve sınırları aşan bir anlayışla öğrenirler. Ne öğrendiğini değerlendirdikleri gibi nasıl öğreneceğini de değerlendirirler. Verileri doğru yerde ve zamanda hızlı bir şekilde yararlı bilgiler hâline dönüştürürler. İşgörenlerin motivasyonu artırıcı bir anlayışa sahiptirler. Örgütün temel yapı ve unsurlarını tehlikeye atmadan risk alırlar. Yeni projeleri öğrenmeye istekli takımları ve çalışmaları desteklerler. Öğrenmeyi bilgilerin paylaşılmasından dolayı politika hâline getirirler (Demir, 2005, 48). Bu şekilde örgüt üyeleri arasında paylaşılan bilgiler kurumsal öğrenmeyi ve gelişmeyi sağlamaktadır.

Balay'ın öğrenen örgütler ile ilgili çalışmasında öğrenen örgüt şu şekillerde ifade edilmiştir:

- Öğrenen örgüt, örgütün öğrenme kapasitesinin, ona yüklenen ya da baş etmesi gereken değişme oranını geçmesidir.
- Kesintisiz ve sürekli örgütsel yenileşme yolu ile mükemmellik arayan ve bu konuda zamanla ustalaşan örgüttür.
- Becerilerin, hem kişisel hem de örgütsel anlamda kullanımı ve tekrardan şekillendirilmesidir.
- Bilgiyi ortaya çıkaran, elde eden, transfer eden ve edinilen yeni bilgiler kapsamında davranışlarını uyumlu duruma getirmede ustalaşmış örgüttür.
- Öğrenmeyi bütün üyelerine kolay hale getiren dönüşümü devamlı bir davranışa dönüştüren örgüttür.
- Kapsamlı başarılar için bilgiyi daha iyi toplayan, yöneten ve kullanan, böylece güçlü ve kolektif öğrenme yolu ile kendini sürekli dönüştüren örgüttür (Yıldırım, [19.01.2013]).

Öğrenen örgüt, geçmişe ait tecrübelerden, başkalarının başarılarından öğrenmeyi, bunlardan örgütün yararına yeni bilgiler yaratmayı, yaratılan bilgileri paylaşmayı, sürekli iyileştirmeyi ve bütün bunlardan sinerjik etki sağlamayı amaçlar (Yazıcı, 2001, 157-158). Bu sinerji örgütün hızlı şekilde gelişmesini, farklılaşmasını ve rekabetini sağlamaktadır.

Peter Senge "Beşinci Disiplin" adlı kitabında öğrenen organizasyonun bir ufuk olduğunu söylemektedir (Senge, 1996, 22).

Söz konusu ufkun oluşabilmesi için birtakım öğrenme yeteneklerine ihtiyaç vardır. "Beş Disiplin" bu yeni öğrenme yeteneklerinin ifadelerinden biridir. Beş disiplin, insanların (a) bir amaç duygusuna sahip olma ve (b) gerçekten paylaşılan vizyonlar oluşturma kapasitesini, (c) sitem düşünme adını verdiğimiz çalışmayı geliştirerek daha geniş modelleri görme ve (d) karşılıklı bağımlılığı (takım çalışması) anlama yeteneklerini, (e) kendi bilgilerinin farkına varabilmelerini ve paylaşma kapasitelerini içermektedir (Gibson, 1997, 116).

Bu çerçevede, Peter Senge'ye göre öğrenen organizasyon; "kişilerin istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini genişlettiği, yeni ve coşkun düşünme

tarzlarının beslendiği, ortak çalışmayı teşvik eden ve insanların nasıl birlikte öğreneceğini sürekli öğreten organizasyonlardır" olarak tanımlanır (Senge, 1996, 11).

Küreselleşmenin ortaya çıkardığı en büyük rüzgâr değişim rüzgârıdır. Değişim; eğitim ve geliştirme ihtiyacına neden olan bir güçtür. Eğitim ve geliştirmenin sürekli bir süreç olması gerektiği kabul edildiğinde örgütlerin öğrenen örgüt olması konusunda bir eğilim ortaya çıkmaktadır (Bingöl, 2003, 212). Değişim sürecinin sonucunda gelişen öğrenen örgüt felsefesi örgütsel farklılık yaratarak örgütler arası rekabet gücünü artırmaktadır.

Öğrenen organizasyonu bir felsefe ve düşünce sistemi olarak tanımlayan Prof. Dr. Dinçer, "Öğrenen örgüt, 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 tanımlamaktadır (Dinçer, 1998, 116).

Örgütlerde bireysel öğrenmeyle başlayıp, grup düzeyinde öğrenmeyle devam eden ve örgütsel öğrenme ile sonuçlanan bir süreç olarak öğrenen örgüt; "bilgi yaratma, elde etme, paylaşma ve bu bilgiyi ve yeni görüşleri değişimde kullanma" sürecidir (Naktiyok, 2003, 203). Bu süreci iyi uygulayan örgütler önemli avantajlar elde etmektedir.

Başka bir tanıma göre, bilgi yaratımında, ediniminde ve transferinde yetenek kazanmış ve yeni bilgi ve anlayışın aktarımı için davranışlarını uyumlaştırmış örgüttür (Özen ve diğ., 2002, 278).

Bir örgütün öğrenmesi demek; yeni bilgi yaratmaya imkan verecek ortam hazırlamak, geliştirilen yeni bilgiyi yeni düşünce ve sistem üretiminde kullanmak, buradan elde ettiği tüm beceriyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik etmek demektir (Koçel, 1998, 439).

Özgen'e göre, Öğrenen organizasyonların en belirgin özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- Öğrenen organizasyonlar takım ruhu ile açık ve sınırları aşan bir anlayışla, kaynak ve kapasitelerini artırmayı öğrenirler.

- Ne öğrendiğinin değerlendirildiği gibi, nasıl öğrenileceğini de değerlendirirler.
- Kendi alanlarında bilgi, teknik ve teknoloji sahibi olma konusunda liderliğe oynayabilir.
- Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı üstünlük sağlarlar.
- Veriler doğru yerde ve zamanında, hızlı bir şekilde yararlı bilgiler haline dönüştürülürler.
- Her tecrübe, gelecekteki öğrenmeye yardımcı olur, faydalı şeyler öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırma anlayışına sahiptirler.
- Zayıf ve dikkate alınması gereken yönlerin neler olduğunu ve başarılı ya da hatalı uygulama ve bilgilerin neler olduğunu öğretirler.
- Organizasyonların temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alırlar.
- Yüzeysel ve deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yaparlar.
- Yeni projeler gerçekleştirmeyi, istekli takımları ve çalışanları desteklerler (Özden, 2000, 74).

2.2.1. Öğrenme Açısından Organizasyonlar

2.2.1.1. Bilen Organizasyonlar

Organizasyonların çevreleri ve personeli ile ilişkilerinin ilk şekli "Bilen Organizasyon"dur. Bilen organizasyon, ifadesini klasik yönetim anlayışında bulmuştur. "Rasyonellik" ve "en iyi" anlayışı, bilen organizasyonun özelliği olmuştur (Koçel, 1998, 317).

Öğrenen organizasyonlar daha çok çevredeki değişime etki olarak kendilerini değiştirirler. Değişiklikler büyük çaplı değildir ama sahip olunan ürün veya hizmetlere bazı eklemeler yapıp değişiklik yapılmaya çalışılır. Klasik yönetim anlayışında bilinen varsayımlar şöyle sıralanabilir:

- Örgütün verimliliği,
- Üretim sürecinin rasyonellik derecesi ile ölçülmesi,

- Verimliliğin, kaynakların ekonomik bir biçimde kullanılmasıyla ilgili olması (tasarruf titizliği),
- İnsanların rasyonel davranması,
- Çalışanların insan olarak ikinci planda kalması,
- Görevlerin sınırları belirlenmedikçe ve bu sınırlar içinde kalmaya zorlanmadıkça, kişilerin yetkileri dışına çıkabilmesi düşüncesi,
- Yetkilerin örgütün en üst kademesinde toplanması, uzmanlaşmanın verimliliği artırması, örgütü meşru bir otoriteye dayanan, yönetim tarafından planlanan ve kontrol edilen mekanik bir sistem olarak tasarlanması ve
- İşin fertlerin önüne geçmesi (Baransel, 1993, 169).

Dış çevre yapısının değişmediği (teknoloji, rekabet vb) bir ortam kabul edilirse işletmenin başarı şansı olabilir. Bilen organizasyonların temel anlayışı, "her yerde ve her şartta en iyi tek bir yol" bulunduğu fikridir. Klasik yönetim anlayışının temel varsayımları; rasyonellik, verimlilik ve merkezden yönetimdir (Koçel, 1998, 317). Rasyonellik, verimlilik ve merkezden yönetim anlayışı sayesinde örgütsel gelişim sağlanabilir.

2.2.1.2. Anlayan Organizasyon

Bilen organizasyonları anlayan organizasyonlar izlemektedir. Bu örgütlerin değerlerinde ve kültürlerinde kısıtlama bulunmaktadır. Bu örgütler, her aksiyonu, kendi değerleri içerisinde serbestleştirmektedir (Akdeniz, 2003, 45).

Anlayan organizasyonda insanları bir araya getirerek, kuruma bağlayacak ve onlara ait olma duygusunu verecek olan değerler bütünü olarak "örgüt kültürü" oluşturulmaya çalışılır (Kutaniş, 2002, 260). Örgüt kültürü oluşturulması örgüt amaçlarına ulaşmak açısından önemlidir.

Anlayan organizasyon, "en iyi" açısından bakmayan, koşullara ve kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik "iyi"lerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur.

Anlayan organizasyon “en iyi” açıdan bakan, koşullara ve kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik “iyi”lerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur.

Özellikle 1970 sonrası artan rekabet ve sürekli değişen çevre şartları, işletmelerin, en iyi tek bir yol arayışı fikrinden kopmasını sağlamıştır. Klasik yöntemden sonra, Neo-Klasik yöntemin ele aldığı organizasyon yapısı, örgüt kültürü varlığının önemi üzerinde durmuştur (Yozgat, 1992, 209).

Anlayan organizasyonda insanları bir araya getirerek, kuruma bağlayacak ve onlara ait olma duygusunu verecek olan değerler bütünü olarak “örgüt kültürü” oluşturulmaya çalışılır (Kutaniş, 2002, 260). Örgüt kültürü oluşturulması örgüt amaçlarına ulaşmak açısından önemlidir. Teorinin ele aldığı örnekleri şöyle sıralayabiliriz;

- İnsan davranışı,
- Kişiler arası ilişkiler,
- Grupların oluşması,
- Grup davranışları,
- İnfomal organizasyon,
- Algı ve tutumlar,
- Motivasyon, önderlik,
- Organizasyonlarda değişim ve gelişme (Koçel, 1998, 147).

2.2.1.3. Düşünen Organizasyon

Düşünen organizasyonlar, iş ile ilgili sorunların çabuk belirlenmesi, analizin yapılması ve uygulamaya geçilmesi konularına ağırlık verir ve yöneticileri bu yönde eğitirler (Ertürk, 2000, 274).

Düşünen organizasyonun temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini, işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmektedir. Eğer işletme faaliyetlerinin herhangi bir yönünde bir aksama varsa, organizasyon bunu düzelterek, bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemleri almakta, bunun için gerekli modelleri ve sistemleri geliştirmektedir (Koçel, 1998, 317).

Düşünen organizasyonlar, iş problemlerinin çabuk teşhis edilmesi, analizinin yapılması ve eyleme geçilmesi üzerinde yoğunlaşır ve yöneticilerini bu yönde eğitirler (Mocan, 1998, 11).

Düşünen organizasyonlar, iş ile ilgili sorunların çabuk belirlenmesi, analizin yapılması ve uygulamaya geçilmesi konularına ağırlık verir ve yöneticileri bu yönde eğitirler (Ertürk, 2000, 274).

Düşünen organizasyonun temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini, işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmektedir. Eğer işletme faaliyetlerinin herhangi bir yönünde bir aksama varsa, organizasyon bunu düzelterek, bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemleri almakta, bunun için gerekli modelleri ve sistemleri geliştirmektedir (Koçel, 1998, 317). Düşünen organizasyonun varlığı örgütte hatalı giden durumların düzeltilmesi açısından önemlidir.

Düşünen organizasyonun eksikliği, çabuk çözümler üzerinde durarak, temeldeki soruna yönelmemesidir. Sorunlarının çözümünde tepki verici programları esas alan bu yaklaşım, çoğu zaman yönetimin bakış açısını kısıtlar ve öğrenmeyi engeller (Özgener, 2000, 44). Düşünen organizasyonun yönetsel kontrol açısından problemlerin temeline inmemesi sebebiyle dezavantajı vardır.

Organizasyonların problem çözme yetenekleri, düşünen organizasyonlar dönemiyle başlar. Problemleri çabuk teşhis etmeye çalışan, çözüm üretmeyi deneyen ve gelecekte doğabilecek problemlerin bu günden düşünerek çözüm yolları bulmaya çalışan organizasyonlardır. Düşünen organizasyonların eksikliği bu noktadadır, çabuk ve pratik çözümler bulurlar ancak, problemi yaratan temel sebepleri aramazlar. Oysa önemli olan problemlerin nedenlerinin belirlenmesi ve onların giderilmeye çalışılmasıdır. Bu nedenle düşünen organizasyonun temel görüşü, "eğer bozursa hızlı bir şekilde onar, ama nedenleri üzerinde düşünme felsefesine dayanır (Mocan, 1998, 11).

2.2.2. Öğrenen Örgütlerin Tarihsel Gelişimi

Örgüt çapındaki öğrenme kavramı ve önemi 1940'ların sonlarına doğru literatüre girmiştir. Buna rağmen bu kavram 1980'lere kadar pek fazla dikkate alınmamıştır.

1950'li yıllarda "Sistem Teorisi"nin ortaya konması ve ortaya atılan sistem düşüncesinin gelişmesi ile organizasyonların yaşayan organizmalar olarak düşünülmesi sağlanmıştır. Senge, "Sistem Teorisi"ni öğrenme sürecine uyarlayarak, buradan elde ettiği bilgileri iş dünyasına aktarmış ve karşılaşılan olumlu sonuçlarla öğrenen organizasyon disiplini iş dünyasında popüler olmaya başlamıştır (Kutaniş, 2002, 257). Öğrenen organizasyonun iş dünyasında bir sistem olarak görülmesi ile işletmeler daha güçlenmiştir.

Organizasyonun öğrenen bir sistem olarak ifade edilme düşüncesi yeni değildir. Gerçekte yüzyılın başlarında Frederick W.Taylor'un bilimsel yönetimde organizasyonları daha etkin hale getirmek için çalışanların transfer edilmesi gerektiğine dair fikirleri savunmasıyla yönetim literatürüne girmiştir. Ancak, "Öğrenen Organizasyon" terimine ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schon'un çalışmalarına rastlamakta, Senge'nin çalışmaları ile de önemi artmaktadır (Özgener, 2000, 43).

2.2.3. Öğrenen Örgütün Disiplinleri

2.2.3.1. Kişisel Hâkimiyet

Bireyin kendini yetiştirmesi ve gerekli yetkinliğe sahip olması, örgütsel öğrenmenin temelini oluşturur. Kişisel yetkinlik, kişisel görme ufkuyla sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir. Fertlerin kişisel yetenekleri, içinde bulundukları organizasyona mal olur. Bir organizasyon çatısı altında toplanan kişisel yetenekleri, o organizasyonun bilgisi, öğrenme kapasitesi olarak tanımlarız. Dolayısıyla, bir organizasyonun öğrenme isteği ve kapasitesi, kendi mensuplarından daha büyük olamaz (Senge, 1996, 23).

Liderlik özellikleri ve bireysel ustalıklara sahip okul müdürleri okul örgütünün gelişmesi ve başarılı olması için önemlidir.

Yüksek kişisel ustalık düzeyindeki insanlar sürekli bir öğrenme halinde yaşarlar. Hiçbir zaman "varmazlar". Bazen dil "kişisel ustalık" teriminde olduğu gibi, yanıltıcı bir kesinlik duygusu uyandırır. Ancak kişisel ustalık sahip olduğunuz bir şey değildir. Bir süreçtir. Hayat boyu süren bir disiplindir. Yüksek kişisel ustalığa sahip insanlar bilgisizliklerinin, yetersizliklerinin, yetişme alanlarının had safhada bilincindedirler ve derinden bir özgüven duygusuna sahiptirler. Bir paradoks mu?

Sadece "ödülün yolculuğun kendisi olduğunu" göremeyenler içindir (Senge, 1996, 155).

Bireyin kendini yetiştirmesi ve gerekli yetkinliğe sahip olması, örgütsel öğrenmenin temelini oluşturur. Kişisel yetkinlik, kişisel görme ufkuyla sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir. Fertlerin kişisel yetenekleri, içinde bulundukları organizasyona, mal olur. Bir organizasyon çatısı altında toplanan kişisel yetenekleri, o organizasyonun bilgisi, öğrenme kapasitesi olarak tanımlarız. Dolayısıyla, bir organizasyonun öğrenme isteği ve kapasitesi, kendi mensuplarından daha büyük olamaz (Senge, 1996, 15).

2.2.3.2. Zihni Modeller

Zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler, dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilemektedir (Senge, 1996, 16).

Öğrenme, yönetimin ve çalışanların iç ve dış çevre ile ilgili zihni modellerini değiştirmelerini ve farklı modeller yaratmalarını sağlayan bir süreçtir (Survey of Current Business, 1987, 45).

Organizasyonların var oluş amaçları, bir kişinin tek başına ulaşamadığı amaçlara ulaşmasında ortak bir yol izlemektir ve zihni modellerin, organizasyon yapısı içinde öğrenmeyi destekleyecek şekilde kullanıldığı zaman olumlu etkileri olacaktır (Taştan, [19.01.2013]).

"Doğrusal düşünmenin günümüzde kritik kararlarda kullanılan zihni modellerin çoğunda ağır basması gibi, geleceğin öğrenen organizasyonlarda da önemli kararlar karşılıklı ilişkilerin ve değişim kalıplarının paylaşılan kavramlısına dayandırılacaktır (Senge, 1996, 205).

Öğrenme, yönetimin ve çalışanların iç ve dış çevre ile ilgili zihni modellerini değiştirmelerini ve farklı modeller yaratmalarını sağlayan bir süreçtir (Survey of Current Business, 1987, 46).

Yeni zihinsel modeller öğrenmeyi hızlandıracak ve yeni bir organizasyonel döngü oluşturacaktır. Bunu sağlayabilmiş olsalardı Amerikan yöneticiler pazar

paylarında düşüş yaşamayacaklardı. Bugün yeni zihni modeller geliştirmek iş dünyasında başarılı olabilmek için bir anahtar olarak görülmektedir.

Organizasyonların var oluş amaçları, bir kişinin tek başına ulaşamadığı amaçlara ulaşmasında ortak bir yol izlemektir ve zihni modellerin, organizasyon yapısı içinde öğrenmeyi destekleyecek şekilde kullanıldığı zaman olumlu etkileri olacaktır (Taştan, [19.01.2013]).

Senge, zihni modellerin öğrenmeyi arttıracak şekilde kullanılabileceğini ve bu sayede zihni modellerin öğrenen organizasyonların bir disiplini olduğunu belirtmiştir.

Zihinsel modeller yardımıyla kişiler yapacakları bir iş döngüsünü kararlaştırabilmektedir, bu kararları açıklayabilmektedir ve paylaşabilmektedir. Zihni modellerle çalışma disiplini, aynayı içe doğru çevirmekle başlamaktadır. İçimizde bulunan ufuk ve vizyonları ortaya çıkarmayı ve bunları kapsamlı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmek gerekmektedir. Bu noktada sorgulama ile savunmayı dengeleyen "öğrenmeli" konuşmalar yapma yeteneği önem taşımaktadır. Bu konuşmalarda insanlar kendi öz düşüncelerini etkili bir şekilde sunar ve düşündüklerini başkalarının etkisine açmaktadırlar (Çam, 2000, 73).

Yöneticiler ve bireyler, düşüncelerini oluştururken dayandıkları varsayım ve önyargılarına karşı uyanık olmalıdırlar. Önyargılar ve yanlış düşünceler başarılı zihni modellerin kurulmasını güçleştirmektedir.

Zihinsel modeller yöneticiler için değil organizasyonun diğer alt bölümlerinde çalışanlar için de önem taşımaktadır. Ancak, tüm çalışanların öğrenmeyi ve kendini geliştirmeyi hedeflediği bir organizasyon öğrenen bir organizasyon olma yolundadır. Bu nedenle öncelikle düşünme modellerini değiştirip, düşünmeyi öğrenmek gerekmektedir. Çünkü düşünme insanların sahip olduğu en önemli yetenektir. İnsanlar hiçbir zaman bu yeteneklerinden tatmin olmamalı, sürekli daha iyiyi ve daha fazlasını istemeleri gerekmektedir. Böylece kendi düşünme kalıplarını aşabilen bir insan, yaratıcılıkta konusunda da önemli ölçüde yol almış olmaktadır (Yazıcı, 2001, 162). Yeni atılımlar yapmak için düşünsel modeller geliştirebilen insanlar örgütün gelişmesine ve öğrenmesine de katkıda bulunmaktadır.

"Doğrusal düşünmenin günümüzde kritik kararlarda kullanılan zihni modellerin çoğunda ağır basması gibi, geleceğin öğrenen organizasyonlarda da

önemli kararlar karşılıklı ilişkilerin ve değişim kalıplarının paylaşılan kavramlısına dayandırılacaktır (Senge, 1996, 295).

Örgütlerin öğrenen bir organizasyon olabilmeleri ve öğrenmeyi öğrenmeleri için, öncelikle düşünme modellerini değiştirmeleri, yani düşünmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Yaratıcılık ve düşünme teknikleri konusunda önemli çalışmalar yapan Edward De Bono'ya göre, düşünme, insanın sahip olduğu en önemli yetenek ve en - önemli kaynaktır. Ancak De Bono, insanların bu yeteneklerinden hiçbir zaman tatmin olmamalarını, sürekli daha iyiyi, daha fazlasını istemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla kendi düşünme kalıplarını aşan bir insan, yaratıcılıkta da önemli ölçüde yol almış demektir (Braham, 1998, 7).

2.2.3.3. Paylaşılan Vizyon

Vizyon geleceğe yönelik olarak bir organizasyonun nerede ve hangi koşullarda olacağını ifade eden anlayış, görüş ve düşüncelerin oluşturduğu bir bakış açısidir (Dinçer, 1998, 9). Şirketlere yönelik öğretimde bu noktaya verilen bütün öneme rağmen vizyon hala gizemli ve kontrol edilemez bir güç olarak görülmektedir. Vizyonunuzu bulmanın bir formülü olmasa da paylaşılan vizyonu inşa etmenin prensipleri ve kılavuzları vardır (Dinçer, 1998, 9).

Eğer organizasyonda gerçekten paylaşılan bir vizyon varsa, çalışanlar sadece onlara emredildiği için değil, aynı zamanda kendileri istediği için öğrenme sürecine girerler ve bu sayede kendilerini geliştirebilirler (Özen, 2002, 273). Kendilerini geliştirebilen bireylerden oluşan örgütün de gelişmesi kaçınılmazdır.

Bireysel görüşler, paylaşılmış bir görüşü meydana getirmek için nasıl bir araya gelirler? Bu bir araya geliş, ancak vizyon paylaşımı ile söz konusudur. Öğrenen organizasyonlarda vizyon bir resim olarak değil "hologram" olarak tanımlanmaktadır. Hologram, birbirini etkileyen ışık kaynakları tarafından yaratılan üç boyutlu görüntüdür (Dinçer, 1994, 26).

2.2.3.4. Takım Halinde Öğrenme

Vera ve Crossan'e göre organizasyonda bireysel ve grupsal öğrenme benimsendiğinde, sistemler, yapılar, kültür ve stratejiler gibi örgütsel ortamlara yerleşerek gerçekleşmektedir. Bir takımın başarıya ulaşabilmesi için dört aşamaya ihtiyacı vardır.

Formlaşma: Bir grup birbirleri ile anlaşmaya başladıkları zaman o işi minimum zamanda tamamlarlar.

- **Heyecanlanma:** Stresli bir tartışmadan sonra bile beraber çalışabilmeleri gerekir.
- **Normlaşma:** Roller kabul edildiği zaman takımın yaratmaya başladığı hissedilir ve bilgiler paylaşılır.

Görevini Yerine Getirmeye Başlama: Verimde, kalitede, karar vermede, takım halinde öğrenme yaşamsaldır (Vera, Crossan, 2003, 10).

Bu tekniğin amacı bireysel akıl yürütmenin ortaya konulması, gerçek anlamda karşılıklı empati kurulması ve birlikte düşünme alışkanlığının gerçekleşmesini sağlayarak, hiç kimsenin tek başına oluşturamayacağı kadar iyi bir görüş ortaya koymaktır (Özgener, 2000, 49).

Öncelikle belirtmek gerekir ki bir grup öğrenmeye başlamadan önce takım olmayı başarmalıdır. Takım olmak diyalog ile başlar. Bir orkestrada, müzik aletlerinin birbirlerine olan uyumu sonucunda ortaya çıkan müziğin güzelliğini çoğu zaman gözlemlemiştinizdir. Bu, birlikte düşünme eylemi içinde olmanın önemini anlatan en iyi örnektir (Drucker, 2000, 356).

Düzenli bir şekilde bilgi aktarımı ve bir bilgiyi tarafsız bir şekilde görebilmek, yorumlayabilmek için belli bir grup tarafından incelenmesi, tartışabilmesi ve yorumlayabilmesi gereklidir. Yanı sıra organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin amacı, etkili bir sinerjinin gerçekleştirebilmesidir. Organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu vardır:

- Takımlar birçok zihnin tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden yararlanmayı öğrenmelidirler.
- Yenilikçi, eşgüdümlü eyleme ihtiyaç vardır. Bu nedenle takımın her üyesi, öbür üyelerin birbirlerinin eylemlerini tamamlayacak şekilde davranacaklarına güvenirler.
- Takım üyelerinin öbür takımlar üzerindeki rolü önemlidir. Örneğin üst düzeydeki kişilerden oluşan takımların eylemlerinin çoğu başka takımlar aracılığı ile yürütülür. Böylece bir öğrenen takım öbür öğrenen takımları sürekli olarak geliştirir (Senge, 1996, 257).

Bir orkestrada, bir kemancının çaldığı müzik tek başına pek anlam taşımaz. Ancak orkestra bir parçayı topluca çalınca ortaya müzik çıkar (Drucker, 2000, 356).

Eğer bir takım hizalanırsa, bir yön ortaklığı ortaya çıkmaktadır ve bireylerin enerjileri birbirleriyle uyum içine girmektedir. Daha az enerji ziyan olur, gerçek manasıyla bir sinerji gelişmektedir. Ortada bir amaç ortaklığı, paylaşılan bir vizyon ve birbirlerinin çabasını tamamlama yönünde bir anlayış vardır. Bireyler kendi kişisel vizyonlarını daha büyük takım vizyonu uğruna feda etmemektedir, daha ziyade paylaşılan vizyon, kişisel vizyonlarının bir uzantısı haline gelmektedir (Senge, 1996, 255).

Ekip çalışmasına yatkın bireylerin en önemli özelliği iyimser olmalarıdır. Ekip çalışmasına en yatkın olan insanların karakteristik özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;

- Nasıl yararlı olacaklarını göstermeye çalışırlar.
- Zorlukların nasıl üstesinden gelinebileceğini anlatarak söze başlarlar,
- Karşı fikrin işe yarar tarafını bulmaya çalışırlar,
- Söze hiçbir zaman "ama" diye başlamazlar (Batlaş, 1998, 12).

Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için ilk aşama olarak “diyalog” un oluşması gerekir. Diyalog, takımın bireylerinin varsayımlarını askıya alıp gerçek bir “birlikte düşünme” eylemine girme kapasitesi olarak tanımlanır. Bireylerin öğrenmeyi aksatan tüm engelleri keşfedebilmelerini sağlayan bir araçtır. Socrates’in kendisine özgü öğretme ve araştırma yöntemi olan “diyalog” da düşünceler ortaya konulur ve bunlar karşılıklı olarak eleştirilir; böylece herkesin kabul edeceği şeye varılmak istenir. Diyalogun amacı, herhangi bir bireyin şahsi anlama kapasitesinin ötesine geçmektir. Diyalogda bireyler tek başlarına elde etmeleri mümkün olmayan kavrayışlara ulaşırlar. Ortak bir anlamın gelişmesine dayalı olarak yeni tür bir zihin oluşmaya başlar. İnsanlar artık öncelikle muhalefet içinde değildir, etkileşim içinde oldukları da söylenemez. Daha çok ortak bir anlam havuzuna katılmaktadırlar ve bu havuz sürekli gelişme ve değişme yeteneğine sahiptir. Diyalog, bireylerin kendilerinin ve diğerlerinin düşünce ve inanışlarının altındaki varsayımları görerek, düşünce tarzlarını oluşturan yapıların benzerliğini keşfetmelerini sağlamaktadır. Diyalog, insanların düşüncelerinin temsili ve katılımcı doğasını kavramalarına ve

düşüncede ortaya çıkabilecek tutarsızlığa daha duyarlı olmalarına ve diğer düşüncelerin ve varlığını kabullenmeye yardımcı olmanın bir yoludur. Diyalogla insanlar kendi düşüncülerinin gözlemcisi olurlar. Diyalog için üç temel koşul gerekmektedir.

- Varsayımların askıya alınması
- Tüm katılanların birbirlerini çalışma arkadaşı olarak görmeleri
- Diyalogun devamlılığını sağlayan bir kolaylaştırıcının bulunması (Senge, 1996, 262-263).

2.2.3.5. Sistem Düşüncesi

Beşinci disiplinden de önceki dört disiplini birleştiren kavramsal yapıdır. Sistem düşünce tarzı takım öğrenmesine, zihinsel modellere, kişisel ustalığa ve paylaşılmış vizyona tutarlılık katan bir felsefe ve ilkeler dizisidir. Bu, öğrenen organizasyonların temellerinde yer alan operasyonel biçimleri ve nasıl değiştirilebildiklerini keşfetmelerine yarayacak bir bilgi ve araçları kümesidir. Bu biçimler insanlarda ve olaylarda değil ancak bir organizasyondaki büyük değişimlere engeldir. Sistem düşüncesi, öğrenen organizasyonun temeli, yapı taşı ve aynı zamanda diğer disiplinleri bütünleştiren temel bir araçtır. Sistemin temel noktası genellikle uzun dönemli bir görüşe doğru yönelmektedir (Taştan, [19.01.2013]).

Takım halinde öğrenmede öncelikli olarak, takımın öğrenmesi için kişilerin kendi hükümlerine göre karar vermeleri gereklidir.

Sistem düşüncesinin özellikleri şunlardır:

1. Tek tek parçalara değil, onlar arasında ki ilişkiye odaklanır. Bu sayede, ilişkilerin oluşturduğu davranış yapılarının saptanması sağlanarak, parçaları ve bütünü bir arada görebilme yetisini kazandırır.

2. Çözüm yollarının dışarıdan getirilen yeni perspektifte aramak yerine, mevcut durumun dinamiklerini inceler. Belirli bir durum içinde birçok değişken birbirine bağlı olduğunu kabul ederek, çift yönlü nedenselliğin zaman içinde yapısı değişebilen çok sayıda nedenler ürettiğinin bilinmesidir.

3. Geçmişe, bu güne ve geleceğe etkili bakılması gerekir. Çünkü bir kişinin geleceğe ilişkin bakış açısı, geçmiş tarafından etki altındadır.

4. Herkes sistemin bir parçasıdır. Sistem analizinin asıl başlangıç noktası, kişinin kendi dünya görüşü ve kendi gerçeklik anlayışıdır. Bu nedenle bütünü anlayabilmek için pek çok perspektife ihtiyaç duyulur. Bir tek en iyi peşinden girmek yerine, çok sayıda değişen, gerçeği kabul eden, yapıcı bir perspektif ön koşuldur.

5. Hızlı çözüm bulmak yerine sistemi anlama ve problemleri tanımlama esastır. Sistem yaklaşımı durumun altında yatan değişimlere ve bu değişimlerin problemleri oluşturacak şekilde nasıl birleştiğine ilişkin derin bir anlayış getirecektir.

6. Sistem düşüncesi sayesinde yönetim ve organizasyon tekniklerinin çözümleyici, bağlamsal, olgusal ve yaratıcı hale dönüştürülmesi sağlanır.

Senge'ye göre organizasyonların karmaşık durumlarda gösterecekleri tepkiler, 8 kural ile özetlenir ve bunlar sistem düşüncesinin temelini oluşturur.

1. Bugünün sorunları, dünün çözümlerinden kaynaklanır.

Çoğu kez sorunlarımızın sebepleri bizi şaşırtır. Oysa tek yapmamız gereken, geçmişteki kendi bulduğumuz çözümlere bakmaktır sadece. Çok sağlam bir firma bu dönem satışlarında düşme görebilir. Bunun nedeni geçmiş dönemde uygulanan indirim programıdır. Müşteriler geçmiş dönemde gerekli ihtiyaçlarını almışlardır (Senge, 1996, 67).

Burada organizasyonların problemlerinin, geçmiş uygulamaların çözümlerinden oluştuğu ortaya çıkmaktadır. Her uygulamanın gelecekte bir yankısı olacaktır.

2. Sistemi ne kadar zorlarsanız, sistemin tepkisi de o kadar güçlü olur.

Sistemin sorumlarını çözmeye takılan yöneticiler, bu sorunlar karşısında-daha sıkı çalışmaya başlarlar. Ancak ne kadar sıkı çalışırlarsa sistemde o kadar incelikte sorunlar (tepkiler) verir.

Sistem düşüncesinin organizasyonun bu tepkisine verdiği isim "telafi edici (ödünleyici) geri bildirimdir. Sigarayı bırakıp kilo almayı başlayan bir ve kendi imajından kayıptan ötürü bu stresini hafifletmek için tekrar sigaraya başlayan kişiyi düşünün. Daha sıkı yüklenme, ister giderek artan saldırganlıkla artan bir müdahaleyle olsun, ister doğal içgüdülerin giderek artan bir stresle tutulmaya çalışılmasıyla olsun, tükenip bitiricidir. Ancak kişi ve organizasyon olarak bizler sadece bu telafi edici geriye bildirimin çekimine girmekle kalmayız, onun doğurduğu

ıstırabı da yüceltiriz. İlk çabalarımız kalıcı iyileştirmeler üretmekte başarısız kalınca, daha sıkı yükleniriz, Boxer gibi sıkı çalışmanın tüm engelleri aşacağı inancına sadık kalırız, bu arada kendimizin de bu engellere ne kadar katkıda bulunduğu gerçeğine gözlerimizi kapatırız (Senge, 1996, 70).

Yönetimin birçok müdahalesine gelen "kötüden önce iyi" karşılığı siyasal kararı amaca aykırı sonuçlar verici kılar. Politik karar alma sözüyle kastettiğim, alternatif eylem tarzlarının kendi öz yararlarından gayri faktörlerin karar almada ağır bastığı durumlardır. Kişinin kendi gücünü arttırmak istemesi veya iyi görünmek ya da patronu memnun etmek gibidir. Karmaşık insani sistemlerde işleri kısa dönemde daha iyi göstermenin daima birçok yolu vardır. Telafi edici geri bildirimin size musallat olması ancak bir zaman sonra gerçekleşir.

3. Bir sorundan kolay çıkış, normal olarak o soruna tekrar geri götürür.

Hepimiz problemlere bildik çözümler uygulamaya, en iyi bildiğimiz şeye sarılmaya yatkınsınız. Bazen anahtarlar gerçekten sokak lambasının altındadır, ama çoğu kez de ötede karanlığın içindedir, öyle ya eğer çözüm görülmesi kolay olsaydı ya da herkes için açık olsaydı, zaten o zamana kadar çoktan bulunmuş olurdu. Temel sorunlar duruyor veya kötüleşiyor iken bildik çözümlerde direktmek systemsiz düşüncenin güvenilir bir göstergesidir. Buna "burada daha çok, çekice ihtiyacımız var" sendromu deriz (Senge, 1996, 71).

4. Tedavi hastalıktan kötü olabilir.

Bazen kalay ya da bildik çözümler sadece etkisiz olmakla kalmaz, iptila (düşkünlük) yaratıcı ve tehlikeli de olabilir. Systemsiz çözümleri uygulamanın uzun dönemde ortaya çıkan ve kendini gizleyen olumsuz sonucu gittikçe daha çok çözüme ihtiyaç duymaktır.

5. Daha hızlı; daha yavaştır.

Optimal hız, mümkün olan en hızlı büyüme oranının çok altındadır. Büyüme aşırı hale gelince -kanserde olduğu gibi- sistemin kendisi yavaşlayarak bunu telafi etmeye çalışacak, belki de bu süreç içinde organizasyonun hayatta kalması tehlikeye girecektir (Senge, 1996, 72).

6. Neden ve sonuç, zaman birbiriyle yakından ilintili değildir.

Çocukken oynadığımızda problemler hiçbir zaman çözümlerden çok uzakta değildir, en azından oyunumuzu bir grup oyuncakla sınırlı tuttuğumuz sürece. Yıllarca sonra yönetici olarak dünyanın da aynı şekilde işlediğine inanma eğilimindeyizdir. İmalat hattında bir problem varsa nedenini yine imalat kısmında ararız. Satış elemanları istenilen sonuca ulaşamayınca yeni satış özendiricilerine veya promosyonlara ihtiyacımız olduğunu düşünürüz. Konut yetersizliği varsa daha çok konut yaparız. Besin yetersizliği varsa çözüm daha çok besin olmalıdır (Senge, 1996, 73).

7. Küçük değişiklikler büyük sonuçlar üretebilir. Ancak en yüksek kaldıraç gücüne sahip olanlar çoğu kez en az göze görünür olanlardır.

Zor bir problemle uğraşmak çoğu kez yüksek kaldıraç gücünün -en az çabayla-kalıcı ve önemli iyileştirmeye yol açacak bir değişikliğin nerede yattığını görme konusudur. Tek sorun yüksek kaldıraç değişikliklerinin normal olarak sisteme katılanların çoğu için en az göze görünür olmasıdır. Göze görünür problem "semptomlarına "zaman ve mekânca" yakın değildirler. Hayatı ilginç kılan da budur (Senge, 1996, 74).

8. Hem pastanız olur, hem de onu yiyebilirsiniz, ama aynı zamanda değil.

Merkezi kontrole karşı mahalli kontrol ve kendini işe adanmış mutlu çalışanlara karşı serbest piyasadakine uygun emek giderleri ve herkesi kendisine değer verilmiş hissettirmeye karşı bireysel başarıyı ödüllendirme gibi birçok görünür ikilem statik düşünmenin yan ürünleridir. Onların "ya o, ya bu" şeklinde katı tercihler olarak karşımıza çıkmasının tek nedeni bizim olabilecek şeyleri zaman içinde sabit bir noktayla bağlantılı olarak düşünmemizdir. Gelecek ay birinden birini seçme noktasına gelebiliriz, ama gerçek kaldıraç gücü her ikisinin birden zaman içinde düzelebileceğini görmekte yatar.

2.2.4. Öğrenen Örgütün Önemi

Bugünün işletmelerinin karşılaştıkları önemli sorunlar, meseleler nelerdir? Diye sorduğumuzda, karşımıza aşağıdaki konular çıkmaktadır. Bu konuları şöyle sıralayabiliriz;

- Yeniden örgütlenme, yeniden yapılanma ve basan için yeniden tasarım ya da canlı olmama.

- Yeteneksizlik, eğitim kurumlarının 21 yy.daki işleri takip edememeleri.
- Her üç yılda iki kez bilginin ikiye katlanmasıdır.
- Dünyanın en güçlü şirketleriyle global rekabet.
- Yeni ve ileri teknolojilerin kaçınılmaz hamleleri.
- Örgütlerin değişime adaptasyonu ve helezonik ihtiyaç.

Günümüzde birçok örgüt, öğrenmeyi stratejilerinin temeline yerleştirmişlerdir. Çünkü stratejiler, şirketin çevreyi anlama yeteneğini geliştirir. Merak sürekli yenilik yapmak için yeni yolların aranmasıdır. Bu da ancak öğrenme sayesinde gerçekleştirilebilir. Merak sayesinde tüm çalışanlar mevcut iş yapma biçimlerini sorgular ve eksik yönlerini bulup, yenisiyle değiştirmek için gönüllü olarak çalışırlar. Öğrenme, işletmelerin sürdürülebilir stratejik avantaj elde edebilmelerini sağlayacak tek yoldur. Başarılı bir öğrenen organizasyon yaratabilmek için bazı stratejilerin kullanılması gerekmektedir. Bunlar:

- Kişisel ve örgütsel basanlar için öğrenmenin ön plana çıkarılması,
- Öğrenmenin tüm faaliyetlerde kullanılması,
- İnsan kaynakları politikalarının öğrenmeye değer veren insanlar üzerine kurulması,
- Öğrenmenin ödüllendirilmesi,
- Öğrenmenin etkilerinin ve faydalarının tüm örgütte duyurulması,
- Öğrenme fırsatlarının artırılması,
- Öğrenmeye fazladan zaman ayrılması,
- Öğrenme için yeterli fiziksel bir ortamın yaratılması,
- İş üzerinde öğrenmeye önem verilmesidir (Yazıcı, 2001, 171).

Yapı örgütün araçsallığını oluşturur. Örgüt içindeki iletişim ve kontrol mekanizmalarını, yetki ve sorumluluk alanlarını belirler. Örgütün yapısı da öğrenmeyi etkileyen önemli unsurlardan biridir. Yapının esnek olmaması ve bürokratik kısıtlamalar, örgüt içindeki öğrenmeyi engeller. Öğrenen organizasyonlar ise, esnekliğe, açıklığa, serbestliğe ve fırsatların değerlendirilmesine önem veren

yapısal karakteristikleri taşımaktadırlar. Öğrenen organizasyon yapılan öğrenme ihtiyacı üzerine kurulmuşlardır. Örgüt sınırları, örgütün dış çevresi ile kolaylıkla alışveriş yapabilmesi için oldukça geçirgen bir yapıya sahiptir. Bu öğrenme ihtiyacından yola çıkarak yapıda öğrenmeyi destekleyen, onlara gerekli serbestiyi tanıyan ve kaynakları insanlara sunan bir anlayış hakimdir.

Öğrenen organizasyonların yapısal özellikleri arasında geçirgenlik, esneklik ve dostluk ağı bulunmaktadır. Öğrenen organizasyonlar, bilgi akışını artırabilmek ve yeniliklerden haberdar olabilmek için yüksek oranda geçirgen sınırlara sahiptirler. Yönetimle çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve rakipler arasında yakın, sıkı ve şeffaf ilişkiler bulunmaktadır. Çünkü örgüt yapısı öğrenme ihtiyacı üzerine kurulmuştur. Yönetim bu amaçla, öğrenme için gerekli kaynakların tümünü seferber etmektedir (Yazıcı, 2001, 74).

2.2.5. Öğrenen Örgüt Olmayı Engelleyen Faktörler

Öğrenememe sebepleri aşağıdaki gibi olabilir:

- **Sorunu görmemezlikten gelme:** Bir sorunu görüp de harekete geçmeme hastalığıdır. Üst yönetim bir sorunu görür ve “merak etmeyin hallediyoruz” demesidir. Böyle bir durumda ya hiçbir şey yapılmaz ya da daha önce yapıla gelen ne ise o sürdürülür. Bu ise çözüm değildir.
- **Bilgiyi Paylaşmama:** İşletme içinde enformasyon ve bilgiler kişisel olarak saklandığı zaman, bu bilgilerin organizasyonun amaçlarının başarılmasına uzun vadede katkısı olmayacaktır.
- **İlişkilendirememe:** İşletmenin farklı bölümlerinde ve süreçlerinde çalışan insanlar gün içinde yüzlerce faaliyet gerçekleştirir. Yapılan bu faaliyet ve görüşmeleri birbiriyle ilişkilendirecek, çalışanlara farklı senaryolar içinde, olayların arasındaki bağları gösterecek mekanizmalar kurmadıkça, işlerle ilgili resmin bütünü görülemez. Resmin bütünü görememek, işletmenin içinde bulunduğu sistemleri anlayamamaya yol açar.
- **Geçmiş deneyimlerden ders almama:** Daha önce çözülmüş veya ortadan kalkmış bir problemi yeniden yaşamak olarak tanımlayabiliriz. Geçici sorunlar ortadayken varlıkları kabul edilmezse, sorun incelenmez ve önceden sorunun yaklaştığını gösteren belirtiler de tespit edilemez. Daha sonra bu sorunun

kendini yenilemesine yakın belirtiler ortaya çıktığında da sorunun geldiği anlaşılmaz ve yine krize girilir. Chris Argyris, 1993 yılında danışmanlık yaptığı bir firmada 300 kadar kalite sorununu çözmüştür. Bunu iş dünyası müthiş bir başarı olarak addetmiştir. Argyris ise bunu berbat bir durum olarak nitelemiştir. Çünkü önemli olan 300 sorunu çözmek değil, 300 sorunun ortaya çıkmamasını sağlamaktır.

- **Bilgi üretilmesini engelleme:** İşletme yönetimi içinde ister genel müdür, ister departman müdürü bu sendroma girdiğinde bütün öğrenme yeteneklerini kaybeder. Bu sendrom kendini çeşitli şekillerde gösterir. Yönetici, konuyu ve çözüm yollarını çok iyi bildiği için kimseden görüş almaz ve bildiğini okur. İkinci olarak yönetici hadiseye demokratik yaklaşır; herkesin görüşünü alır ve yine bildiğini okur. Yönetici konuyu iyi bilmiyorsa büyük sıkıntılara sebebiyet verebilir. Üstelik yönetici her şeyi bilmesi mümkün değildir. Ünlü yönetim otoritesi BarryBein, yöneticinin işinin her şeyi bilmek değil, amaçlara ulaşılması için insanların, kaynakların ve bilginin organize edilmesine fırsat yaratmak olduğunu söylemektedir.
- **Sorunlarla kişileri karıştırma:** Pek çok işletmede ortada bir sorun görüldüğünde ilk sorulan soru “kim yaptı” sorusudur. Esas olan sorunu ortaya çıkaran sebeplerin neler olduğudur ve bunun tekrarlanmasının nasıl engellenebileceğidir.
- **Yapıyı ve sistemi anlamamak:** Bazen öyle durumlarla karşılaşırız ki, herkes bir çözüm önerir. Bazıları kısmen iyileşme sağlar, bazıları ise sorunu beteder. Ünlü kalite otoritesi Edward Deming kitaplarında sorunların %85’inin sistemden kaynaklandığını vurgulamıştır.
- **Geçmişin başarılarına sığınma:** Geçmişte başarılı olan her kurumda bir rehavet vardır. Onlara daha önce başarı getirmiş kural ve sistemlerin gelecekte de onlara başarı getireceğine dair bir inançları vardır. Ancak başarı bazılarında bir alışkanlık gibi gözüксе de bu bir yanılsamadır. Öğrenmenin olmadığı bir ortamda başarı geçicidir. Çünkü ne bugünün şartları ne de yarının şartları, dünün başarılarının kazanıldığı şartlarla aynı değildir. Çoğu durumda güncellemeler ve yenilenmeler yapmadan eski kural ve sistemlerle başarıya ulaşamaz.

- **Eğitimin etkili olmaması:** Çoğu zaman şirketler çalışanlarına eğitim verir. Fakat bazen eğitimlerin şirketlerin amaçlarıyla bir ilgisi yoktur ve eğitim sonrasında işyerinde bu eğitimin uygulanacağı bir ortam hazırlanmamıştır. Böyle bir ortam olmadığı için verilen eğitimin bir değeri kalmaz (Kalder Uzmanlık Grubu, 1998, 14).

Toplam kaliteyi uygulayacak olan Dönüşümcü liderler öğrenememe hastalıklarına yakalanmamaya azami gayret sarf ederler. Çünkü hem TKY felsefesinde hem de Dönüşümcü liderlik anlayışında öğrenme ilkesi ön planda gelen bir olgudur. Çok çabuk değişen çevre şartlarına uyum sağlamak ancak, öğrenme ile mümkün olabilmektedir. İşletmenin kendini yenilemesi ve çevreyle uyumlu hale gelmesi için öğrenmeye açık halde olması gerekir. Okullardaki öğrenmenin gerçekleşmesinde karşılaşılan engeller şu şekilde sıralanabilir:

- Okullardaki problem ve çözümlerinin önceden kestirilememesi
- Okullardaki kaynak eksikliği ve teknolojik gelişmelere uyumsuzluğu
- Okullarda bürokratik kuralların ön planda tutulması
- Öğretmenler arasındaki iletişim kopukluğu
- Öğretmenlerin karar sürecine katılmaması
- Okulların değişime karşı koyması
- Ödüllendirme sisteminin yetersizliği
- Okullardaki denetim ve teftişin algılanma düzeyi
- Okulların suç başkalarına atması

1. Okullardaki problem ve çözümlerinin önceden kestirilememesi: Okullarda problemlerin ve çözümlerinin önceden kestirilemediği mevcut olan sorunların da görmezlikten gelinerek ertelendiği gözlenmektedir. İlk olarak çoğunluğu vekaleten yürütülen okul yöneticiliğine asil yöneticilerin atanması gerekmektedir. Çünkü okul yöneticiliğini vekaleten yürüten bir yöneticiden tam bir benimseme ve sorumluluk duygusu beklenemez. Yöneticisi tarafından benimsenilmemiş bir kurum, üyeleri tarafından ne kadar benimsenir, bu da düşündürücü bir durumdur.

2. Okullardaki kaynak eksikliği ve teknolojik gelişmelere uyumsuzluğu: Okullardaki kaynak yetersizliğinin yapılan tüm çalışmaları sınırlandırdığı görülmektedir. Bu sorunun çözümü için, yerel yönetimlere ve velilere sorumluluk verilmeli, okullarını benimsemeleri sağlanmalıdır. Ayrıca okullarda kurulan okul-aile birlikleri daha işler hale getirilmelidir. Okulların teknolojik gelişmelere

uyumsuzluğu da eğitim kalitesinin artırılmasını engellemektedir. Milli Eğitim Bakanlığının şu anda uygulanmakta olduğu okul ve öğretmen bilgilerinin internete aktarılması ile norm kadroların daha doğru tespit edileceği ve mevcut olan öğretmen kadrosundan da daha verimli bir şekilde faydalanılabileceği bir gerçektir. Bununla birlikte yapılması gereken; ihtiyaç olan öğretmen kadrosunu belirlemek ve üniversitelerle iş birliği yaparak öğretmen açığını ortadan kaldırmaya yönelmektir. Aynı zamanda her okula bir bilgisayar verilmesi, tüm öğretmen ve yönetici kadrosunun da bilgisayar ve internet kullanımı konusunda yetiştirilmesi eğitim konusunda atılmış önemli bir adımdır.

3. Okullarda bürokratik kuralların ön planda tutulması: Okullarda bürokratik kurallar ön planda bulundurulmamalı ve yönetim konusunda sık sık yönetsel metinlere başvurulmamalıdır. Bu durumun, öğretmen ve yöneticilerin eğitim konusundaki girişimcilik ve üreticilik özelliklerinin bastırılmasına yol açabileceği düşünülmelidir.

4. Öğretmenler arasındaki iletişim kopukluğu: Küçüköğlü'nün yapmış olduğu “Devlet ve özel ilköğretim okullarında örgütsel öğrenme ve engellerin değerlendirilmesi” adlı araştırma sonucunda; devlet ilköğretim okullarında görevli öğretmenler arasında iletişim kopukluğu olduğu, takım ruhunun ve öğretmenlerin bildiklerini diğer öğretmenlerle paylaşılmasının düşük düzeyde algılandığı tespit edilmiştir. Bu bulgu sonucunda öğretmenler arasındaki iletişim güçlendirilmeli, takım halinde çalışma ruhu canlandırılmalı ve bununla birlikte öğretmenlerin çeşitli şekillerde elde ettikleri bilgileri diğer öğretmenlerle paylaşılmasını sağlayacak şekilde okullarımız yapılandırılmalıdır. Şube öğretmenler ve zümre öğretmenler kurul toplantıları da daha ciddi bir şekilde, kâğıt üzerinde kalmayacak şekilde yapılarak, öğrenmeyi ve bilgi paylaşımını sağlayacak şekilde olmalıdır (Küçüköğlü, 2003, 80).

5. Öğretmenlerin karar sürecine katılmaması: Pek çok okulda öğretmenlere kararların alınmasında söz hakkı verilmezken; onlardan, alınan kararları uygulamaları ve denetlemeleri beklenir. Bu durumda öğretmenleri, bananeciliğe ve görevlerini savsaklamalarına yol açar. Böylece öğretmen okuldan gittikçe uzaklaşarak, okulunu ve görevini benimseyemez. Üyeleri tarafından benimsenilmemiş bir kurumun da gelişmesi ve değişmesi beklenemez.

Bir araştırma, okul yöneticisinin nasıl daha iyi yönetici olabileceği konusunda öğretmenlerin fikirlerini yoklamıştır. Öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında

frekansı en yüksek olanı, öğretmenlere okul politikasının saptanmasında söz hakkı tanınmasıdır (Bursalıoğlu, 1987, 248).Eren'de eğitim kuruluşlarının da içinde bulunduğu sistematik kültürleri tanımlarken, karar verme dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir, görevler kalıplaşmıştır, bu nedenle katılımcılık yoktur. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir şeklinde açıklamaktadır (Eren, 1987, 379).

6. Okulların değişime karşı koyması: Okulda yeniliğin uygulanmasını engelleyen etkenlere ilişkin bir olay incelemesi aşağıdaki sonuçları vermiş bulunmaktadır. Bunların başında üyelerin uygulanacak yenilik konusunda yeter derecede aydınlanmamış olması gelmektedir. İkinci engel, üyelerin planlanan yeniliği uygulayacak güçte olmamaları, üçüncü engel araç gereç yokluğu, dördüncü engel sistemdeki koşulların uygulanması düşünülen yeniliğe ters düşmesi ve böyle sürmesi, son ve en önemli engel ise yönetici kadronun etkisidir (Bursalıoğlu, 1987, 237). Eğitimde değişmeyi zorlaştıran diğer bir husus da ülkemizdeki kamu yönetimi ve memur anlayışıdır. Örneğin Türkiye'de genellikle kamu çalışanlarında kurum yaşamazsa bizde yaşayamayız diye bir düşünce yoktur. Türkiye'deki özelleştirme uygulamalarında bile Devlet-İşletme zarar görebilir ama-o kurumun başarısız olmasının sebeplerinden biri olan-personelin korunması gerektiğine inanılır. Bu durum öğretmenler içinde geçerlidir. Başarılı ya da başarısız diye bir öğretmen yoktur. Herkes aynı maaşı alır, sosyal hakları aynıdır. Böyle bir anlayışla başarılı eğitim yenileşmeleri yapmak zor görünmektedir (Özdemir, 2000, 28).

7. Ödüllendirme Sisteminin Yetersizliği: Çalışan ile çalışmayanın eşit ücret aldığı ve aynı kategoride tutulduğu bir sistem düşünülemez. Bu durumun çalışanlarında şevkini kıracağı ve bananecileğe sevk edebileceği unutulmamalıdır. Kendini geliştirmekte olan personel desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. Mevcut olan ödüllendirme sisteminin değerlendirme kıstasları gözden geçirilerek, öğrenmeye önem veren ve bu çerçevede kendini geliştirenler ödüllendirilerek, diğerlerine örnek teşkil etmeleri sağlanmalı ve özendirici boyutta olmalıdır.

8. Okullardaki denetim ve teftişin algılanma düzeyi: Okullarda denetim ve teftişin öğrenmeyi güçlendirmekten uzak olarak algılandığı görülmektedir. Geleneksel okul teftişi yerine, toplam kalite şemaları ve kalite güvencesi yoluyla okulu iyileştirme milli strateji olarak ele alınmalı, denetim grup halinde öğrenmeyi geliştirmeye yönelik olmalıdır.

9. Okulların suçu başkalarına atması: Okullar yanlış yapılan her şeyin sonucunun başkalarına atıldığı yerlerdir (Töremen, 2001, 100). Öğretmen, öğrencinin başarısızlığında devamlı aileyi, çevreyi, kaynak yetersizliğini, idareyi suçlar kendisine hiçbir pay çıkarmaz. Aynı şekilde okul yönetimi de öğretmen, veli, çevreyi ve bakanlığı suçlar. Yani herkes birilerini suçlar fakat bir türlü özeleştiri olgusu gerçekleşmez. İşte bu kısır döngü içerisinde değişim ve üretici öğrenmenin gerçekleşmesi oldukça zordur.

2.3. Öğrenen Okullar

2.3.1. Öğrenen Okulun Tanımı

Öğrenen okul, öğrencilerin aktif "öğretme" yaratması değil "öğrenme" faaliyetinin yapıldığı okuldur. Öğrenen okul, içinde bulunduğu temel sistemin izin verdiği biçimde farklılığı ve kendi içinde yeniden yapılanmayı sağlamaya çalışmaktadır. Öğrenen okulda öğrenenler ve öğrenenler ayrımı bulunmaktadır. Okul müdüründen müstahdemine, öğrencisine, velisine kadar herkes öğrenendir. Öğrenme ise birey, takım ve işletme seviyesinde olmaktadır. Okul değişimi yakalamayı bilmeyi, kendini yenilemeyi ve güncel olabilmeyi öğrenme ile başarmaktadır (Töremen, [19.01.2013]).

Öğrenen okul, kendini devamlı tanımaya, tecrübelerinden faydalanamaya, iç ve dış çevre şartlarına uymaya, gelirini giderinin üstüne çıkararak bağımsızlaşmaya, üretim aşamasından ve çıktılarından dönüt alarak kendini devamlı düzeltmeye ve yenileştirmeye çalışmaktadır (Başaran, 2000, 57).

Öğrenen okul, birlikte öğrenme disipliniyi sağlamayı amaçlayan okuldur. Bu disiplin ortak vizyon geliştirme ve kişisel kabiliyet disiplini üzerine kurulmaktadır, ama ortak vizyon ve kabiliyet yeterli olmamaktadır. Senge'ye göre, örgütlerde kilit öğrenme birimi "eylem için birbirlerine gereksinim duyan bireyler"dir. Öğrenen okul bu gereksinimi canlı tutarak yönetici, öğretmen ve personelde öğrenmeye doğru hareketli gerilim oluşturabilen okuldur (Töremen, [19.01.2013]).

Öğrenen okul, insan kaynaklarının devamlı gelişmesine katkı sağlayan okul olacaktır. Öğrenen okul, öğrenerek kendini yenileyen, öğrenmeyi teşvikleyen çalışan geliştirmeyi sağlayan, farklılaşmak için öğrenen, öğretmenlerin çalışma arkadaşı olarak algılandığı, okul içerisinde işgöreni çalışma alanında başarılı kılacak ve üyeler

tarafından kabul edilebilir bir öğrenme iklimine zemin hazırlanan krizlerden uzak okul olmaktadır. Bütün bu gerçeklerden hareket ile öğrenen örgütlerin açık ve sınırları aşan bir anlayış ile öğrenme politikasına sahip olmalarından ötürü; böyle bir anlayışa dayalı bir yapılanma, bilgi toplumu olma yolunda hızlı gelişmelerin yaşandığı dönemlerde ayakta kalabilme ve rekabetçi bir stratejiye sahip olabilmenin gereği durumuna gelmiştir (Töremen, [19.01.2013]).

2.3.2. Öğrenen Okulun Özellikleri

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, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına kazandırarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir (Çokluk, 2000, 43).

Öğrenen bir organizasyon, bilginin yaratılması, edinilmesi ve transferi ile yeni bilgilerin ve anlayışların oluşturulması için davranış değiştirme becerisine sahip bir organizasyondur. Gelecekte başarılı olacak örgütler, bireysel ve örgütsel düzeyde öğrenme kapasite ve isteğine sahip olmanın yanında, geçerli ve güvenilir bilgiyi üretip yeni alanlara uygulayabileceklerdir. Örgütlerin sadece belirli bilgileri öğrenmeleri, kalıplaşmış bilgilere sahip olmaları yetmeyecek, yeni bilgiler üretmeleri, ellerindeki bilgi ve birikimi yeni alanlara uygulayarak, bilgiyi bir üretim faktörü olarak kullanmaları gerekecektir. Ayrıca, bilginin sadece zihinlerde geçici bir süre için depolanması ve gerektiğinde geri çağırılması anlamına gelen ezberci yaklaşım önemini yitirmiştir. Bilginin bireysel davranışa yansımaları ve bireyin davranışlarında anlamlı değişimler meydana getirmesi gerekmektedir. Öğrenen örgütler, öğrenmenin temel bir değer ve doğal bir süreç haline geldiği örgütlerdir. Öğrenen örgütleri, diğer örgütlerden ayıran çeşitli özellikler vardır. Öğrenen örgütlerde öğrenme, işe 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 kurumu da değiştirirler. Öğrenen örgütler yaratıcıdır; bireyler kurumu yeniden yaratırlar. Kurum kendisinden de bir şeyler öğrenir; çalışanlar, kurumu etkililik, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitirler (Braham, 1998, 9-10).

Öğrenen örgütler, takım ruhu ile açık ve sınırları aşan bir anlayışla öğrenirler. Ne öğrendiğini değerlendirdikleri gibi nasıl öğreneceğini de değerlendirirler. Verileri doğru yerde ve zamanda hızlı bir şekilde yararlı bilgiler hâline dönüştürürler. İşgörenlerin motivasyonu artırıcı bir anlayışa sahiptirler. Örgütün temel yapı ve unsurlarını tehlikeye atmadan risk alırlar. Yeni projeleri öğrenmeye istekli takımları ve çalışmaları desteklerler. Öğrenmeyi bilgilerin paylaşılmasından dolayı politika hâline getirirler (Çokluk, 2000, 48).

Günümüz bilgi toplumunda, eğitimin amacı değişmiştir. Eğitim belirli bilgilerin ezberlenmesi ve gerektiğinde geri çağrılarak kullanılması değildir. Eğitimin amacı, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek ve bireylere nasıl öğreneceklerini öğrenmelerinde yardımcı olmak ve öğrendiklerini yorumlamaktır. Bilgi toplumunda eğitim sisteminin görevi, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek; eğitim yönetiminin görevi ise, okulu öğrenen okul niteliğine kavuşturmadır. Öğrenen okul:

- Açıkça belirtilen amaçlarla beklenen öğrenmeyi tanımlar ve vizyon sahibidir.
- Değişim kültürü oluşturur.
- Personel geliştirme eğilimindedir ve personelini destekler.
- Toplumsal değişim sürecinde doğru hizmeti gerçekleştirir.
- Farklı gruplarla işbirliği içindedir ve örgüt yapısını yeniler.
- Üretim sürecinden ve çıktılarından sonuç çıkararak kendini sürekli düzeltmeye ve yenilemeye çalışır (Başaran, 2000, 57).

Eğitim örgütlerinin ortak bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir. Ortak vizyon, okuldaki herkesin kendi sorumluluklarını ve rollerini anlamalarına yardımcı olan bir kavramdır. Başarılı olmak için sağlam bir vizyon gerekli ama yeterli değildir. Hızlı değişim, vizyonun da sürekli olarak revize edilmesini gerektirmektedir. Ayrıca, başarılı olunması için hızlı hareket edilmesi ve aynı zamanda da vizyona uygun yapılar kurulması gerekmektedir (Keleştimur, 1999,9).

Öğrenen okullarda etkili bir değişim kültürü oluşturulmalıdır. Öğrenen okul, öğrenmeyi hedef aldığı için, sürekli gelişen dünyadaki değişim ve yenilikleri takip etmeli ve ağırlık vermelidir. Bu nedenle, öğrenen okul içinde bulunanlar değişim kültürü oluşturmak için değişimle ilgili şu varsayımları bilmek zorundadırlar:

- Değişmenin öncelikleri, vizyonu ve misyonu tespit edilmedir. İlk olarak nelerin değiştirileceğinin taraflara anlatılması gerekmektedir,
- Değişmenin başlaticıları eğitimde taraf olan herkesin destek ve katkısını almalıdır,
- Değişme bir süreçtir, bir anda olup biten bir olay değildir,
- Değişme, sadece bir kesime bırakılmamalıdır (Özdemir, 2000, 29).

Değişmenin farklı aşamalarında beklenen ve plânlanan sonuçlara ulaşmanın yanında beklenmeyen ve tahmin edilmeyen bazı sonuçlarının da ortaya çıkabileceği gözden uzak tutulmamalıdır.

Personel geliştirme ve destekleme, personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede performansının artırılması için yönetimce girişilen çabaların tümüdür. Geliştirme, personel yönetiminin en yoğun işlevlerinden biridir. Geliştirme işlevinin örgütteki tüm bireyleri kapsaması, kişinin tüm yaşantısında kesintisiz sürdürülmesi ve çalışanların sadece iş yaşamındaki konuları ile ilgili olarak değil, her boyutta geliştirilmesini amaçlaması, örgüt açısından önemini ortaya koymaktadır (Açıkalın, 1994, 64).

Yönetici, personel eğitimini sağlamak için iyi bir geribildirim sistemi ile birlikte yeniliğe, değişime ayak uydurabilmek için entelektüel sermayeye hep yatırım yapmak zorundadır. Bu nedenle, örgütsel düzeyde hizmet öncesi ve hizmet içi eğitime gereken önem verilmeli, çalışanlar sürekli öğrenmeye teşvik edilmelidir. Eğitimin toplumun ihtiyaçlarına cevap vermesi ve değişen süreçte doğru hizmeti gerçekleştirmesi için, değişime ayak uydurması ve sürekli kendisini yenilemesi gerekmektedir. Çünkü eğitim ve değişim arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. Eğitim, bir yandan toplumdaki değişimlerden etkilenir ve bu değişimlere göre kendini yeniden düzenleme gereği duyarken, diğer yandan da toplumun yenileşmesine öncülük etmektedir (Özdemir, 2000, 8).

Öğrenen okul, yeniliğe açık okul demektir. Bu nedenle okulda bir yenilik çemberi oluşturulmalıdır. Öğrenen okul, diğer okul ve kurumlarla işbirliği yapmalı, okul geliştirme ve yenilik çalışmalarını sürekli aktif hâle getirmelidir (Balcı, 1996, 129).

Öğrenen okulun tüm personeli, yeniliği deneme ve değişimi başlatma konusunda isteklidir. Bu amaçla öğrenen okulda, yenileşme gerçekçi bir süreç dahilinde, işbirliği ve aktif bir çaba ile başarılır. Örgütün tüm personeli, öğrenme sürecine katıldığı gibi yenileşme sürecine de katılır.

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu ve günümüzde okulun çağa ayak uydurması için, kendi içinde etkili bir öğrenme ortamı oluşturması gerekmektedir. Bunun için de öğrenmeyi etkileyebilecek faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. Okullarda öğrenmeyi etkileyecek çeşitli faktörler şöyle özetlenebilir (Balcı, 1996,130):

- Öğretmelerin bireysel öğrenme isteği; Değişim için öğretmenlerin bireysel öğrenme istekleri sürekli olarak artırılmalıdır (Balcı, 1996, 131).
- **Okul kültürü:** Değişmeye açık bir okul kültürü oluşturulmalıdır. Ayrıca demokratik, katılımcı, saygı ve sevgiye önem verilen bir ortam oluşturulmalıdır.
- **Grupla öğrenme:** Grupla öğrenmeden önce bireysel öğrenme sağlanmalı sırasıyla grup ve kurumsal öğrenmeye geçilmelidir. Çünkü bireysel öğrenme olmadan grupsal öğrenme olamaz.
- **Okul yöneticisinin yönetim biçimi:** Demokratik, katılımcı, saygı ve sevgiye önem veren yeni yönetim yaklaşımlarına uygun bir yönetim sekli uygulanmalıdır.
- **Okulun çevre yapısı:** Okul çevresi ile bir bütün oluşturmalı, çevreyi bütünün bir parçası olarak görmelidir.
- **Eğitim teknolojisini kullanabilme düzeyi:** Eğitim teknolojileri okula getirilmeli, kullanılması için de insanlar sürekli eğitimden geçirilmelidir.
- **Öğrencilerin başarı durumu:** Öğrencilerin başarı durumları notla, sınavla değil, öğrenme durumları dikkate alınarak yapılmalıdır.
- **Hizmet içi eğitime katılma durumu:** Dışarıdaki değişimin dışında kalmamak için çalışanlar hizmet içi eğitime yönlendirilmelidir.

- **Okuldaki özendirme sistemi:** Okulda, resmî özendirme sistemlerinin dışında okul yönetimi tarafından özendirme sistemi kurulmalı, başarılı öğretmenler ve öğrenciler ödüllendirilmelidir.

Garvin'e göre, örgütlerin öğrenen bir örgüt olabilmeleri için sistematik problem çözme, yeni yaklaşımları deneme, tecrübelerinden ve örgütün geçmişinden öğrenme, başkalarının deneyimlerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme, kıyaslama yapma, bilginin örgüt içinde hızlı ve etkin bir biçimde dağılmasını sağlama gibi çeşitli özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Öğrenen örgütleri diğer örgütlerden ayıran pek çok temel özellik sayılabilir (Garvin, 1993, 1). Öğrenen örgütlerde:

- 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 kavramışlardır.
- Yaratıcılığa önem verilir.
- Tüm çalışanlar örgütün başarısında kritik rol oynayan bilgi kaynaklarına ulaşabilirler.
- Bireysel ve grup hâlinde öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü bulunur.
- Çalışanlar örgüt içinde ve dışında yaratıcı bir toplum bilinciyle ilişki hâlinde dirler.
- Değişim, beklenmeyen sürprizler ve hatalar, öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir.
- Çevresine karşı uyanık ve esnektir.
- Kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir.
- Herkesi yönlendiren bir kalite ve sürekli gelişme bilinci vardır (Yazıcı, 2001, 183).

2.3.3. Öğrenen Okulda Yönetici Öğretmen ve Öğrenciler

2.3.3.1. Öğrenen Okullarda Yöneticinin Rolü

Etkili fikirlerin örgüt içinde kabul görmesini sağlamanın en iyi yolu, onun tüm örgüt içinde yayılmasını sağlamaktır. Bunun için önce örgüt içinde çalışanların da paylaştıkları bir vizyon ve anlayış kalıpları bulunmalıdır. Böyle bir kültürün var olması, çalışanların gönüllülüğünü 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).

2.3.3.2. Öğrenen Okullarda Öğretmenin Rolü

Bilginin hızlı bir biçimde değiştiği bir zamanda okuldan mezun olan bireylerin ömürleri boyunca yetecek bilgiyi kazandırması imkansızdır. Bunun yerine okullarda, öğrencilerin gereksinim duydukları bilgileri öğrenebilecek yeterliği kazanmaları, yani öğrenmeyi öğrenme yeterliliğini kazanmaları gerekmektedir. Öğretmenler, geleneksel öğretme yaklaşımı yerine öğrenmeyi öğretmelidirler (Özden, 2000, 95-96).

Öğrenen örgüt özelliğine sahip okulların öğretmenleri, bu önemli hususu göz önünde bulundurarak hareket ederler. Öğretmenlerin, geleneksel bilgi aktarıcılığı görevini sonlandırarak, öğrencilerin öğrenmeyi öğrenmelerini sağlayan bir rehber olarak hareket etmeleri gerekmektedir. Eğitimde yeni felsefe ve yaklaşımlar ve bunların uygulanması, eğitimcilerin kendilerini yargılayıcı bir kişi olarak görmekten çok destekleyici bir kişi olarak görmelerini; bilgi aktarıcı bir kişi olmaktan çok yönlendirici ve kılavuz bir kişi olarak görmelerini gerektirmektedir (Çalık, 2003, 126).

2.3.3.3. Öğrenen Okulda Öğrencinin Rolü

Öğrenme ve öğretmeye ilişkin yeni değerler, öğrenmenin öğrenci merkezli olarak yeniden düzenlenmesini gerektirmektedir. Vurgu öğrencidedir, bilginin aktarılmasında değil. Bilgi edinme değil, bilgiyi kullanma ve ondan yeni bilgi üretme önemlidir. Bunun için öğretmenin “bilgi aktaran konumundan, öğretirken öğrenen bir konuma” geçmesi gerekmektedir (Özdemir, 2000, 84). Öğrenen okulda, öğrenci,

öğretmen ve yöneticilerin öğrenme sürecine katılımıyla, birlikte ve sürekli öğrenme söz konusudur. Öğrenci, okulda kendini bir sistem aynı zamanda bir alt sistem olarak görmelidir. Sorunların etkin bir şekilde çözümü ancak alt ve üst sistemlerin birbirleriyle ortak alan oluşturmasıyla mümkündür. Öğrencilerin kendilerini yönetmelerini sağlayacak beceriler kazanmalarına yardımcı olunmalıdır (Altuğ, 1997, 256).

2.4. İlgili Araştırmalar

2.4.1. Yurtiçi Araştırmalar

Töremen tarafından “Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri” başlıklı bir doktora tezi, devlet liseleri ve özel liselerde örgütsel öğrenme hususunda yöneticilerden ve öğretmenlerden beklenen rolleri, örgütsel öğrenmenin engellerini ve okul kültürü hususundaki görüşlerini tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Türkiye’nin yedi bölgesinden seçilen 31 özel lise ve 52 devlet lisesinde 545 öğretmen ve 148 yöneticiden oluşan gruba 70 önermeden oluşan iki adet anket uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular da örgütsel roller ve öğrenme kültürü oluşturmaya ilgili görüşler arasında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Devlet liseleri ve özel liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında da anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Töremen, 1999, 25).

Şahin tarafından “Seçilmiş Özel ve Devlet Okullarında Örgütsel Öğrenme Sürecinin Nitel Bir Değerlendirilmesi” adlı araştırmada Ankara ilinde bulunan bir vakıf, bir özel ve bir devlet lisesindeki örgütsel öğrenme süreçleri (yeni bilginin elde edilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve korunması) ele alınmış ve bu üç eğitim kurumu karşılaştırılmıştır. Araştırmada okullarının her birinden sekiz öğretmen ve bir okul yöneticisi ile görüşmeler yapılmış ve örgütsel öğrenme süreçlerini değerlendirmek için okul süreçleri bakımından benzerlilikler ve farklılıklar incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular da yeni bilginin elde edilmesi, paylaşılması, yorumlanması ve tekrar kullanılacak biçimde saklanması aşamalarında vakıf liselerinin özel lise ve devlet liselerine göre daha fazla etkinliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Özel okul ve devlet okulunun merkeziyetçi ve mevcut yapıyı koruyucu (statükocu) örgüt yapıları örgütsel öğrenme aşamalarındaki yetersizliklerin önemli bir sebebi olarak ifade edilmiştir (Şahin, 1995, 25).

Özus tarafından 2005 senesinde okullarda yapılan çalışmada yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyonu algılamaları arasında anlamlı fark bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan araştırmada yöneticiler ve öğretmenlerin öğrenen organizasyonu algılamaları arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunmadığı saptanmıştır. Okulların öğrenen kurum konumuna getirilmesi bilincinin gelişmediği ve okuldan okula farklılık gösterdiği saptanmıştır. Mesleki gelişimi sağlamak için öğretmenlere kurs ve seminerler düzenlenmesi ve öğretmen yetiştiren kurumların daha kaliteli bir eğitim vermesi gerektiği saptanmıştır. Öğretmenler ve yöneticiler arasında takım ruhunun gelişmediği ortak amaç birliğinin olmadığı ve uygun bir ortalama ve inceleme ortamının mevcut olmadığı da belirlenmiştir (Özus, 2005, 27).

Ergün tarafından yapılan “Türkiye ve Doğu Amme İdaresi Enstitüsü: Bir Örgütsel Öğrenme Örnek Olayı” isimli çalışmada bir örgütsel değişime örnek olayı olarak, TODAİE incelenmiştir. Araştırmada TODAİE’nin kuruluş senesinden çalışmanın yapıldığı seneye kadar geçirdiği süreçler gösterilmiştir. Örgüt kurulma gayesi, kamu yönetimi ve işletmeciliği alanında üniversite ve hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesi olarak saptanmış ve bu amaç neticesinde öğretim ve yetiştirme, araştırma ve yardım ve derleme ve yayın görevleri üslenilmiştir. Çalışmada bu gayelere ulaşmak için üstlenilen görevlerin gerçekleştirildiğine dair yapılmış araştırmalar ele alınmıştır. Çalışmanın bitiminde TODAİE tarafından düzenlenmiş olan eğitim programlarına (uzmanlık programları, yönetimi geliştirme kursları, orta kademe yönetim seminerleri, hizmet içi seminerler vb) katılanların (1953–1996) sayıları verilmiştir (Ergun, 1996, 35).

Ergani tarafından 2006 senesinde yapılmış olan “Öğrenen Bir Örgüt Olarak Üniversiteler: Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinde Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu’nun ve mevcut programların öğrenen örgüt olma özelliği taşıyıp taşımadığının saptanması, mevcut programlar arasında öğrenen örgüt olma özelliği taşıma düzeylerinde farklılıkların ortaya çıkıp çıkmadığının ve eğer farklılıklar bulunursa, bu farklılıkların ne derecede gerçekleşeceğinin saptanması amaçlanmıştır. Çalışmada 70 öğretim elemanına 30 önermeden oluşan anket uygulandığı belirtilmiştir. Araştırma bitiminde, Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu’nda bulunan üç programın da öğrenen örgütlerin genel niteliklerine sahip oldukları saptanmıştır. Bunun yanında Dumlupınar Üniversitesi Kütahya

M.Y.O. için etkin bir “Öğrenen Üniversite Modeli” ortaya çıkarıldığı ifade edilmiştir (Ergani, 2006, 36).

Ünal tarafından 2006 senesinde yapılan ve ilköğretim denetçilerinin denetim uygulamaları sırasındaki liderlik davranışlarının, kişisel özelliklerinin ve içinde bulundukları kurum kültürünün öğrenen organizasyonların özellikleriyle uyumlu olup olmadığını saptamayı amaçladığı çalışmanın bulgularıysa, İlköğretim denetçileri, örgüt kültürünün öğrenmelerine orta derecede imkan verdiği görüşü doğrultusunda saptanmıştır. İlköğretim denetçileri, öğrenme ve gelişmeye yönelik kişisel özelliklerinin "üst düzeyde" olarak belirlemiştir. İlköğretim denetçileri, denetim uygulamaları sırasında liderlik davranışlarını üst derecede gerçekleştirdikleri olarak ifade etmektedir. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri, ilköğretim denetçilerinin denetim uygulamaları sırasında liderlik davranışlarını orta düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. İlköğretim denetçileri, okul yöneticileri ve öğretmenlerinin, ilköğretim denetçilerinin denetim uygulamaları sırasında liderlik davranışlarını ne derecede gerçekleştirdiklerine yönelik algıları arasında yüksek derecede önemli anlamda fark bulunmaktadır (Ünal, 2006, 75).

Celep tarafından hazırlanan “Örgütsel Öğrenme Açısından İlköğretim Okulları” isimli çalışmada ilköğretim okullarının örgütsel öğrenme yeterliliğinde sahip oldukları güçlü ve zayıf yönlerinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırma anketi verileri, 15 ilköğretim okulunda çalışmakta olan 224 çalışan üzerinde ölçek uygulanarak elde edilmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre bilgi performansını büyük ölçüde yönetsel destek boyutunun etkilediği, en düşük seviyede ise devamlı öğrenme boyutunun etkilediği sonucuna varılmıştır. Takım öğrenmesiyle bilgi performansı arasındaki ilişkininse göreceli olarak daha düşük olması nedeninin ilköğretim okullarında takım öğrenmesiyle okulun başarısının artırılmasına inancın az olmasına, sürekli öğrenme, yönetsel destek ve yerleşik sistemler boyutlarına göre daha az olduğu sonucuna varılmıştır (Celep, 2003, 557-577).

Akkoç tarafından 2008 senesinde “Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü: Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinde, bilgi sistemlerinin öğrenen örgüt oluşumuna etkisini inceleyen bu çalışmada, Afyon Kocatepe Üniversitesi’nde uygulamaya konulan KOBİS (Kocatepe Bilgi Sistemi) sisteminin öğrenen örgüt oluşumuna etkileri; Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi’nde gerçekleştirilen anket, doküman ve belgeler üzerinde araştırma ile yarı yapılandırılmış görüşme metoduyla

incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre KOBİS bilgi sisteminin öğrenen örgütün paylaşılan vizyon zihni modeller, sistem merkezli düşünme, ekip halinde öğrenme, kişisel yetkinlik kazanmadan oluşan temel kabiliyet/disiplinleri üzerinde önemli derecede etkili olduğu; hızlı bilgiye ulaşım ve bilgi paylaşımını sağlamada etkisi ile örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığı ve hızlandığı; bulgularına ulaşıldığı belirtilmiştir. Bilgi sistemlerinin örgütlerde kullanımı, bilgi paylaşımını önemli ölçüde açık duruma getirerek yaygınlaştırdığından öğrenen örgütlerin gerçekleştirmeyi düşündüğü işlevleri tetikleyerek, öğrenen örgüt oluşumunu hızlandığı katılımcıların görüşlerinden anlaşıldığı da araştırmacı tarafından ifade edilmiştir (Akkoç,2008, 28).

Bulutlar tarafından hazırlanan “Öğrenen Örgüt Unsurlarının Ders Kalitesi Üzerindeki Etkileri” isimli çalışmada özel bir üniversitenin öğrenme örgütü olma faktörlerini taşıma düzeyiyle eğitimci performansı arasındaki ilişki ve bunun derslerin kalitesiyle olan bağlantısı araştırılmıştır. Bu amaca ulaşabilmek için üniversitenin aynı tip eğitim yapan iki bölümü seçilmiş ve bu bölümlere araştırma anketleri uygulanmıştır. Anketler her iki bölümde de 40’ar öğrenci ve 40’ar öğretim görevlisine dağıtılmıştır. Her iki bölümde öğrencilere dağıtılan toplam anket sayısı 80 geri dönen anket sayısı 65 olmuştur. Öğretim görevlilerinde dağıtılan anket sayısı 80 geri dönen anket sayısı ise 47’dir. Sonuçta öğrenme örgütü olmak ile ders kalitesi arasında bir bağlantı gözlemlenmiş ve bu bağlantının en fazla örgütün çevresiyle ilişkisi ve destekleyici liderlik faktörleriyle ilgili olduğu sonucuna varılmıştır. Performanstaki farklılıkların %26’sının öğrenme örgütü olmanın sistem bağlantıları boyutuyla açıklanmıştır (Bulutlar, 2003, 1).

2.4.2. Yurtdışı Araştırmaları

Jablin, iletişimin hiyerarşik düzeyle ilişkisi hakkındaki çalışması yapmış ve bulguları üç grupta toplamıştır: İletişim yapılarına ilişkin olarak örgütün yüksek düzeyde olan üyelerinin mesaj alımı ve gönderimine daha aşağı üyelere göre daha fazla zaman harcamakta olduğu, üst düzey yöneticilerin karar alımına astlarını katmaya alt düzey yöneticilerden daha fazla eğilimli oldukları ve örgütün daha aşağı düzeylerde olan üyeler üst düzey yöneticilere göre ast-üst iletişiminin açıklığının daha az olduğu, bilginin yeterliliğine ilişkin olarak yüksek düzeyde yöneticiler aşağı düzey yöneticilere göre daha iyi bilgilendirilmekte oldukları sonucudur (Jablin, 1987, 125).

Howell ve diğerkleri tarafından gerçekleştirilmiş “Örgütsel Öğrenmeyi Yaratma, Örgütsel Kontrollü Yaratma: Endüstriyel Alanda Bir Toplam Kalite Çalışması” adlı çalışmada toplam kalite yönetimi (TKY) programı etkisinin endüstriyel alanda vardiyalı çalışanlar üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmada ana eğitim programı ve toplam kalite yönetimi süreçlerinin eğitim ve yetiştirim görünüşü altında uygulamaları tartışılmıştır. Çalışmada veriler görüşme metoduyla toplanmıştır. Görüşmeler yöneticiler, eğitim ve yetiştirim danışmanları ve vardiyalı çalışanlarla yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, etkili öğrenme ve toplam kalite yönetimi yetki vermeyi, eşit ve güvenilir kültür tabanlı esnek işgücünü belirtmektedir. Toplam kalite yönetiminde teoriye göre örgütte karşılaşılan sorunun tanımlanmasında, teşhis edilmesinde ve çözülmesinde bütün çalışanların bilgisine eşit değer verilmesinin gerektiğini belirtmektedir (Howell, 1996, 169-173).

Ellinger, Yang, Ellinger tarafından ABD’de yapılan “Is the Learning Organization for Real? Examining the Impacts of the Dimensions of the Learning Organization on Organizational Performance” isimli çalışmasında ABD’de üretim sektöründe etkinlik gösteren şirketlerde görev yapan 400 orta düzey yöneticiye “Örgütsel Öğrenmenin Boyutları” ölçeği uygulanmış ve sonuçta örgütsel öğrenmenin Watkins ve Marsick tarafından ortaya konan yedi boyutunun bilgi performansını ve mali performansı yüksek oranda kestirdiği görülmüştür (Ellinger, A. Yang, Ellinger, E., [19.01.2013]).

Giesecke ve McNeil “Örgütsel Öğrenme Değişimi” isimli araştırmasında örgütlerin öğrenme örgütü olabilmek için neden girişimlerde bulunduklarını araştırmışlardır. Ayrıca makale örgütsel öğrenme teorisinin genel bir açıklamasını belirtmiş, öğrenme örgütü olabilmek için gerekli olan aşamaları açıklamıştır ve ayrıca Nebraska Üniversitesindeki Lincoln Kütüphanesi ve diğerkütüphanelerdeki öğrenme örgütü olma çabalarını anlatmıştır. Araştırmada bürokrasinin sıkı kuralları ve sert hiyerarşinin örgütler üzerine olumsuz etkileri olduğu üzerinde durulmuş ve boğucu bürokrasinin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğu öne sürülmüştür (ise dikkatini verememe, sorun çözmede karşı karşıya kalınan güç durumlar vb.). Örgütsel öğrenmenin lider, personel ve yöneticiler üzerinde örgütün gelişmesi için gerekli olan gelişmeyi sağlandığını belirtmektedir. Araştırmada Senge’nin beş disiplinin (Kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi) örgütün gelişmesinde ne gibi faydaları olacağından söz edilerek bu beş disiplinin uygulamaya konulması anlatılmıştır. Araştırma sonucunda

ise Nebraska-Lincoln üniversite kütüphanesinde uygulanmış örgütsel öğrenme modeli anlatılmıştır. Üniversite kütüphanesinde örgütsel öğrenme çalışmaları 1996 yılında kütüphane başkanı ve yönetim kurulunun güçlü desteği ile başlamıştır. Bu hedefler, stratejik hedef ve amaçların yaratılması ve vizyonunun gelişmesini içeren uzun süreli planlama temeli üzerine inşa edilmiştir. Senge'nin örgütsel öğrenmenin var olabilmesi için gerekli olan beş disiplini bu hedefler içerisinde yapılandırılması anlatılmıştır (Giesecke, McNeil, 2004, 54-67).

Yang Watkins ve Marsick tarafından ABD'de yapılan "Örgütsel Öğrenmenin Yapılandırılması: Boyutlar, Ölçütler ve Onaylama Doğrulama" isimli araştırma örgütsel öğrenmenin örgütsel düzeyde ölçülmesinde Watkins ve Marsick tarafından geliştirilen ölçeğin geçerli bir araç olup olmadığını ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Çalışmada ABD'deki hizmet ve sanayi sektöründe faaliyet gösteren özel sektör işletmeleriyle kamu kuruluşlarında çalışan 836 çalışana uygulanmıştır. Araştırmanın gayeleri, literatürde tanımlandığı biçimiyle örgütsel öğrenmenin boyutlarını yansıtan bir ölçek olup olmadığı, literatürde tanımlandığı biçiminde örgütsel öğrenmenin boyutlarının neler olduğu, örgütsel öğrenme kültüründeki farklılıkları saptayıp saptayamadığı, örgütün öğrenme nitelikleriyle, örgütün çıktısı olarak tanımlanan mali performans ve bilgi performansı arasındaki ilişkinin ne olduğu sorularına cevap aranmıştır. Çalışma bulgularına göre ölçeğin örgütlerdeki öğrenme kültürünü ölçmede geçerli ve güvenilir bir araç olduğu, örgütsel öğrenmenin yedi boyutunu, örgütün çıktısı olarak kabul edilen mali performansı kestirdiği neticesine varılmıştır (Yang, Watkins, Marsick, 2004, 31-35).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde çalışma kapsamında gerçekleştirilmiş olan alan araştırmasının amacı ve yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi, sınırlılıklar ve bulgular şeklinde sıralanan başlıklara yer verilmiştir. Veri toplama aracındaki sorular yani araştırmamızın değişkenleri ve araştırmamızın amacı, evren-örnekleme gibi bilgilerinin tanımlanması ile araştırmamızın kapsamı belirlenmiştir. Daha sonra ise araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nitel araştırma modeline uygun bir çalışmadır. Nitel araştırma modeline uygun olarak kişisel görüş raporu görüşmesi ve gönüllü mülakatlar yapılmıştır. Mülakatlar yarı yapılandırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini 2012-2013 öğretim yılı, KKTC genelindeki ilkokullarda görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini KKTC genelindeki ilkokullarda görev yapan 65 yönetici oluşturmaktadır. 65 yöneticinin 50 tanesi ile kişisel görüş raporu görüşmesi, 15 tanesine ise gönüllülük esasına dayanarak mülakat yapılmıştır. Bu araştırmada kişisel görüş raporlarında tesadüfi örnekleme, mülakatlarda ise kasıtlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Çalışma kapsamında hazırlanan kişisel görüş raporunda yer alan sorular ve mülakat soruları örneklem grubundaki yönetici ve öğretmenlere yöneltilmiştir. Kişisel görüş raporu soruları ve mülakat soruları Peter Senge'nin (1992) belirtmiş olduğu öğrenen örgütlerde temel özelliklerden yola çıkılarak oluşturulmuştur.

3.3.1. Kişisel Görüş Raporu Soruları

Tablo 3.1: Kişisel Görüş Raporu Soruları

1. Okul yönetiminde sistem düşüncesi esastır/esas değildir.
2. Okul yönetiminde, örgüt olarak okul tek bir beyinmiş gibi hareket eder/hareket etmez.
3. Örgütsel gelişim için öğrenme, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir/süreç değildir.
4. Örgüt üyeleri, örgütün gelişimi ve başarısı için sürekli yeniliğin ve öğrenmenin öneminin farkındadır/farkında değildir.
5. Okul yöneticileri, örgüt üyelerinin fikir ve yaratıcılığına önem verir/önem vermez.
6. Örgüt üyeleri, bilgi kaynaklarına kolayca ulaşabilirler/ulaşamaz.
7. Örgütün kültüründe, işbirliğine dayalı faaliyetler ve işbirlikli öğrenme vardır/yoktur.
8. Örgüt olarak okul, toplum ve sektörle dayanışma içerisinde/ içerisinde değildir.
9. Beklenmeyen değişiklikler ve hatalar; öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir/değerlendirilmez.
10. Okul yöneticisi, yönetimde esnektir/esnek değildir.
11. Okul yönetimi ve üyeleri; kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir/sahip değildir.
12. Örgüt içerisinde, kalite ve sürekli gelişim bilinci vardır/yoktur.
13. Teknoloji kullanımı, bilgi paylaşımını sağlamaktadır/sağlayamaz.
14. Teknoloji kullanımı, meslektaşlık niteliğini ve mesleki gelişimi desteklemektedir/desteklemez.

3.3.2. Mülakat Soruları

Mülakat soruları da okul yönetiminde sistem düşüncesi esastır, okul yönetiminde, örgüt olarak okul tek bir beyinmiş gibi hareket eder, örgütsel gelişim için öğrenme, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir, örgüt üyeleri, örgütün gelişimi ve başarısı için sürekli yeniliğin ve öğrenmenin öneminin farkındadır, okul yöneticileri, örgüt üyelerinin fikir ve yaratıcılığına önem verir, örgüt üyeleri, bilgi kaynaklarına kolayca ulaşabilirler, örgütün kültüründe, işbirliğine dayalı faaliyetler ve işbirlikli öğrenme vardır, örgüt olarak okul, toplum ve sektörle dayanışma içerisinde, beklenmeyen değişiklikler ve hatalar; öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir, okul yöneticisi, yönetimde esnektir, okul yönetimi ve üyeleri; kendini değişen çevreye

sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir, örgüt içerisinde, kalite ve sürekli gelişim bilinci vardır, teknoloji kullanımı, bilgi paylaşımını sağlamaktadır, teknoloji kullanımı, meslektaşlık niteliğini ve mesleki gelişimi desteklemektedir şeklinde hazırlanmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Ölçeklerin uygulanması için gerekli izin alındıktan sonra, daha önceden belirtilen örneklemdeki okullara gidilerek veya “mail” yoluyla kişisel görüş raporu formları uygulatılmıştır. Bu uygulama 2012-2013 öğretim yılında, tesadüfi örneklem yöntemi ile 50 yöneticiye araştırmacı tarafından kişisel görüş raporu, 15 yöneticiye de kasıtlı örneklem yöntemi ile gönüllülük esasına göre mülakat gerçekleştirilmiştir. Kişisel görüş raporu ve mülakat uygulanan okullar ve kişisel görüş raporu ve mülakat sayıları ve yüzdelik oranları Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2: Kişisel Görüş Raporu Yapıldığı Okullar

Kişisel Görüş Raporu Uygulamasının Yapıldığı Okullar	Kişisel Görüş Raporu Sayısı (f)	Yüzde (%)
9 Eylül İlkokulu	3	4,62
Alayköy İlkokulu	2	3,08
Arabahmet İlkokulu	2	3,08
Atatürk İlkokulu	2	3,08
Çağlayan C. İlkokulu	2	3,08
Değirmenlik İlkokulu	1	1,54
Dr. Fazıl K. İlkokulu	1	1,54
Gaziköy Anaokulu	1	1,54
Gelibolu İlkokulu	2	3,08
Haspolat İlkokulu	1	1,54
Necati T. İlkokulu	2	3,08
Şht. Doğan A. İlkokulu	2	3,08
Şht. Mehmet E. İlkokulu	2	3,08
Akdoğan İlkokulu	2	3,08
Akova-Yıldırım İlkokulu	1	1,54
Alaniçi İlkokulu	1	1,54
Beyarmudu İlkokulu	1	1,54
Çayönü-İncirli İlkokulu	1	1,54
Döryol İlkokulu	1	1,54

Eşref Bitlis İlkokulu	2	3,08
Geçitkale İlkokulu	1	1,54
İnönü İlkokulu	1	1,54
Mormenekşe İlkokulu	1	1,54
Vadili İlkokulu	2	3,08
23 Nisan İlkokulu	3	4,62
Ağırdağ-Dağyolu İlkokulu	1	1,54
Alsancak İlkokulu	2	3,08
Karaoğlanoğlu İlkokulu	2	3,08
Mehmet Boransel İlkokulu	1	1,54
Tepebaşı İlkokulu	1	1,54
Barış İlkokulu	1	1,54
Doğancı İlkokulu	1	1,54
Fikri Karayel İlkokulu	2	3,08
Kurtuluş İlkokulu	2	3,08
Sehatköy İlkokulu	1	1,54
Yedidalga İlkokulu	1	1,54
Büyükkonuk İlkokulu	1	1,54
Çayırova İlkokulu	1	1,54
Dipkarpaz İlkokulu	2	3,08
Mehmetçik İlkokulu	2	3,08
Şht. Menteş Z. İlkokulu	1	1,54
Yenierenköy İlkokulu	2	3,08
Ziyamet İlkokulu	1	1,54
Toplam	65	100

3.5. Verilerin Analizi

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 20.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Kişisel görüş raporundaki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu içerik analizi tablolarla gösterilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde kişisel görüş raporundaki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablolarla gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Yönetici ve öğretmenlere yöneltilen mülakat soruları da derlenerek bir sonuca ulaşılmıştır. Elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

4.2. Mülakat Sonuçları

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin “okul yönetiminde sistem düşüncesi esastır.” sorusuna verdikleri cevaplar şu şekildedir:

Yöneticilerin ve öğretmenlerin bazılarının bu düşüncüyü uygulamadığını, bazıları görev yaptığı okullarda yönetimin bu düşüncede hareket ettiğini, sistemli olmanın her işi kolaylaştırdığını ve yönetim olarak kalitenin arttığını bu yüzden sistem düşüncesinin esas alınması gerektiğini, okul yönetiminde hiyerarşinin olduğunu ve bu hiyerarşinin kurulması sonucunda sistemin oturtulmasının çok kolay olacağını, disiplinin sağlanması ve okul işlerinin düzenli yürütülebilmesi için sistem düşüncesinin olması gerektiğini, zamanı verimli kullanmak için sistemli çalışılması gerektiğini, her okulda doğru veya yanlış bir sistemin yerleşmiş olduğunu, sistemin bir düzeneğin işleyişinin yolunda gitmesi için gerekli olan bir parça olduğunu ve sistemli olmanın okul yönetiminin işleyişinde büyük rol oynayacağını, eğitim ve öğretimin aksamadan düzenli bir şekilde devam etmesinin sistemli bir düşüncenin olmasıyla mümkün olacağını, sisteme oturtulmuş bir düzende en alt seviyede sorun yaşandığında özellikle kalabalık okulların yönetiminde sistemi oturtmanın kaçınılmaz olduğunu, sistemli olmanın organize olabilmenin temel şartı olduğunu bu yüzden sistemli olunması gerektiğini ifade etmiştir.

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin “Okul yönetiminde, örgüt olarak okul tek bir beyinmiş gibi hareket eder.” sorusuna verdikleri cevaplar şu şekildedir:

Yöneticiler ve öğretmenler bazen kendilerini dışta bırakanların örgüt personeli olabildiğini, okul yönetiminin örgüt olarak okulda tek bir beyin gibi hareket etmesi gerektiğini, istenilenin bu olduğunu fakat farklı konularda değişiklik gösterdiğini ve uyum sağlayamayan üyeler olabileceğini, okulun kendi içinde bütünlük oluşturabilmesi için tek bir beyinmiş gibi hareket etmeye özen gösterilmesi gerektiğini, okul işlerinin daha sağlıklı ilerleyebilmesi açısından fikir birliğinin çok önemli olduğunu ve zaman zaman fikir ayrılıkları ortaya çıksa da bunların aşarak ortak bir fikir üretilmeye çalışılabileceğini, örgüt olarak okulun tek bir beyinmiş gibi hareket etmesi, karar aşamalarında yönetimi kolaylaştırmakla birlikte, alınan kararların verimli bir şekilde uygulanmasında da büyük bir etken olabileceğini, yönetimde anlaşmazlığın olmaması ve sorunların meydana gelmemesi için ortak kararlarla hareket edilmesi gerektiği, ilerlemek açısından tek bir beyinmiş gibi hareket etmenin önemli olduğunu, kalabalık sınıflarda bütünlüğü sağlamak ve düzenli hareket edebilmek için de tek bir beyin gibi hareket etmenin önemli olduğunu belirtmişlerdir.

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin “Örgütsel gelişim için öğrenme, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir.” sorusuna verdikleri cevaplar şu şekildedir:

Yöneticiler ve öğretmenlerin bir bölümü örgütsel gelişim için öğrenmenin, stratejik olarak kullanılan bir süreç olduğunu, bazıları yenilikler karşısında kendilerini geliştirmeye çalıştıklarını ve bu bağlamda kendilerine bir strateji belirlediklerini, öğrenmenin yaşam boyu devam etmesi için öğrenme stratejik olarak kullanılan bir süreç olduğunu, öğrenmenin gelişim için şart olduğunu bu yüzden öğrenme sürecinin stratejik olarak kullanılması gerektiğini, değişen dünya şartlarına uyum sağlamak için öğrenmenin şart olduğunu ve planlı olması gerektiğini, hizmet içi eğitimlerin düzenli olarak planlanması ve katılımı, bunun yanında öğretmenlerin kendi aralarında yaptıkları bilgi ve kaynak paylaşımı sayesinde örgütün öğrenmeyi gerçekleştirebileceğini ve gelişimini sağlayabileceğini, birlik ve beraberliğin öğrenilmesi ve daha sonra başkalarına öğretilmesi sonucunda örgütsel gelişimin sağlanabileceğini ve bunun da stratejik bir süreç gerektirdiğini, gelişimin sağlanmasının bir bütün içinde ve özelden çok genele yönelik bir hareket olduğunu, bu hareketin (gelişimin) sağlanmasının da, büyük kitlelere sunulacak öğrenme ve eğitim sayesinde olduğunu, bu hareketin gerçekleştirilebilmesinin de, genele

uyarlamanın da büyük bir plan ve strateji sayesinde olabileceğini, öğrenmenin planlı bir şekilde yapılması, gelişiminde aynı oranda temeli sağlam ve daha çok verim sağlayan bir boyuta ulaşabileceğini belirtmişlerdir.

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin “Örgüt üyeleri, örgütün gelişimi ve başarısı için sürekli yeniliğin ve öğrenmenin öneminin farkındadır.” sorusuna verdikleri cevaplar şu şekildedir:

Yöneticiler ve öğretmenler, örgüt üyelerinin, örgütün gelişimi ve başarısı için sürekli yeniliğin ve öğrenmenin farkında olduklarını zaten farkında olmaları gerektiğini, yenilikler karşısında insanları geliştirmeye çalıştığını ve bu bağlamda bir strateji belirlendiğini, örgüt üyelerinin örgütün gelişimi ve başarısı için sürekli yeniliğin ve öğrenmenin öneminin farkında olduklarını fakat uygulama boyutunda bireylerin bu konu dâhilinde geri planda durduğunu, sürekli olarak yenilenmenin, kendini geliştirme örgütün gelişiminin ve başarısının ciddi bir öneme sahip olduğunu ve örgüt üyelerinin de bu durumun bilincinde olduğunu, örgüt üyelerinin yeniliği ve öğrenmeyi uygulamalarına başarılı bir şekilde yansıtamadığı fakat bu durumların düzene girmesi için önemli uğraşlar sarfedildiği, eğitim sisteminin merkezinde bulunan öğretmenlerin gerek hizmet içi eğitimler gerekse de bireysel çabalarıyla değişen dünya şartlarına uyum sağlamak için öğrenmenin ne kadar gerekli olduğunun farkında olması gerektiğini, okullarda da birçok öğretmenin bunun farkında olduğunu, örgüt üyelerinin zamanı yakalayabilmek için kendilerini sürekli geliştirmek ve bilgilerini güncellemek zorunda olduklarını, örgütün gelişimi ve başarısı için biz öğretmenler sürekli yeniliğin ve öğrenmenin öneminin farkında olması buna bağlı olarak teknolojiyi ve bir takım kurs ve benzeri etkinlikleri takip etmesi ve katılım sağlanması gerektiğini, günümüz koşullarının sürekli değişim ve gelişim gösterdiği, kurumların ayakta kalabilmelerinin temel koşulunun değişen ve gelişen koşullara ayak uydurabilmekten geçtiği bu yüzden daha kaliteli eğitim için örgüt olarak yeniliklere ayak uydurmak gerektiğini belirtmişlerdir.

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin “Okul yöneticileri, örgüt üyelerinin fikir ve yaratıcılığına önem verir.” sorusuna verdikleri cevaplar şu şekildedir:

Yöneticiler ve öğretmenler fikrini söyleyen herkesin fikirlerinin önemli olduğunu, okul yöneticilerinin, örgüt üyelerinin fikir ve yaratıcılığına önem verdiğini

çünkü örgütlerin idaresinin yöneticiler tarafından yapılıyor olduğunu ancak öğrenim durumlarına şekil verenlerin örgüt üyeleri olduğunu, okulun çalışması bir beyin olarak ele alındığında işbirliğinin ve ortak görüşün ne kadar önemli olduğunun anlaşılabilceğini, burada yönetmek kelimesinin anlamının tek başına kararlar vermekten ziyade ortak, farklı, yeni, yaratıcı fikirlere açık olarak görüşleri zenginleştirip doğru kararlara varmaya yardımcı olacağını, örgüt içerisinde yer alan tüm üyelerin fikirlerinin her zaman için önemli olduğunu, her fikrin mutlaka birbirinden farklı ve farklılığında her zaman için önemli olduğunu, yaratıcı fikirlerin de bir örgütün farklılığını ön plana çıkaracağını, bazı yöneticilerin de öğretmenlik yaptıkları dönemde öğretmenlerin karar aşamasında bulunmalarına ve fikirlerini açıkça ifade etmelerini istediklerini, okul yöneticilerinin öğretmenlerin fikirlerine önem vermeden aldıkları kararların hem sağlıksız hem de sonuca ulaşamayan kararlar olacağını, örgüt üyelerinin öğrenim durumlarını daha yakından takip edebilmesi yönetimde onların fikirlerine başvurulması gerektiği sonucunu ortaya çıkardığını çünkü işbirlikçiliğin esas olduğunu, okul yöneticileri okul ile ilgili kararlar üretirken örgüt üyelerinin fikirlerine başvurması ve önem vermesi gerektiğini ancak bu sayede örgüt üyelerinin örgütsel etkinliklere daha istekli ve gönüllü şekilde katılımının sağlanabileceğini, örgüt yöneticilerinin örgüt üyelerinin fikir ve yaratıcılığına önem verdiğinde örgütsel birlik ve beraberliğin bozulmayacak ve örgütün tek bir beyin şeklinde hareket edeceğini, akıl akıldan üstündür özdeyişinden yola çıkarak, her fikrin bir diğerinden daha üstün olabileceğinin unutulmaması gerektiğine, örgüt üyelerini de sürekli gelişime dahil edebilmek için, beyin jimnastiği adına fikirlerin değerlendirilmesi gerektiğine, yaratıcılığın yenilikleri doğurduğu düşüncesinden hareketle de, yaratıcılığın ve yeni fikirlerin, gelişimi desteklediğinin büyük bir gerçek olduğuna, örgüt üyelerini de bu harekete dahil etmek, gelişimin öğrenilmesi için çok önemli olduğuna, okul içerisinde demokratik bir düzenin olması için örgüt üyelerinin fikirlerine ve yaratıcılıklarına önem verilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin “Örgüt üyeleri, bilgi kaynaklarına kolayca ulaşabilirler.” sorusuna verdikleri cevaplar şu şekildedir:

Yöneticiler ve öğretmenler, istekli olan herkesin bilgiye rahatça ulaşabileceğini, teknoloji ürünü olan internet ile her türlü bilgiye kolayca

ulaşılabileceğini, Günden güne gelişen teknoloji ile bilgiye ulaşmanın kolay olduğunu, her yerde kullanımına kolayca erişilebilen gerek kütüphanelerde gerek okullardaki internetin bilgiye ulaşmada kolaylık ve hızlilik sağladığı, bilgiye ulaşmada sadece internetin değil cep telefonlarında da kullanıldığını, örgüt içerisindeki bilgi kaynaklarına kolayca ulaşıldığı zaman, örgütün gelişiminin aksamadan ilerlediği bu nedenden dolayı da bilginin herkes açık ve ulaşılması kolay olduğunu, örgüt üyelerinin gerek kendi imkânları gerekse de örgütün imkânlarını kullanarak bilgi kaynaklarına kolayca ulaşabileceğini, okul yöneticileri de öğretmenlerin bilgiye en hızlı ve rahat şekilde ulaşabilmeleri için gerekli imkânı sağlayabileceklerini belirtmişlerdir.

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin “Örgütün kültüründe, işbirliğine dayalı faaliyetler ve işbirlikli öğrenme vardır.” sorusuna verdikleri cevaplar şu şekildedir:

Yöneticiler ve öğretmenler, genel olarak örgütün kültüründe, işbirliğine dayalı faaliyetlerin ve işbirlikli öğrenmenin olduğunu özellikle aynı şubelerde görev yapan öğretmenlerin işbirliği içinde hareket etmesinin büyük fayda sağlayacağını ama tamamen bağımsız hareket öğretmenlerin olduğunu, şubeler arasında işbirliğine dayalı faaliyetlerin yapıldığını ve bunun yanında törenlerinde işbirliğine dayalı faaliyetlerin de yapıldığını, örgüt üyelerinin örgüt içinde verimli bir eğitim verebilmeleri için işbirliği içinde olması gerektiğini, örgüt kültüründe işbirliğine dayalı faaliyetlerin gidişatı kolaylaştıracağı, fikir paylaşımlarına olanak sağlayacağı, yapılan etkinliklerin işbirliği içinde yürütülmesi verim ve uygulamadaki başarıyı arttıracığını, örgüt üyesi olabilmek için işbirliğinin şart olduğunu bundan dolayı işbirliğine dayalı öğrenme ve işbirlikli öğrenmenin olduğunu, yapılan faaliyetlerin her zaman için işbirliğine dayalı grup çalışmaları şeklinde yürütüldüğü ve böylece haksızlığa taviz verilmediği bu şekilde herkesin birbirinden bir şeyler öğrendiğini, eğitimin başlı başına işbirliği gerektiren bir olgu olduğundan örgüt üyelerinin de bunun bilincinde işbirliği içerisinde çalışması gerektiği, gerek dersle ilgili çalışmalar da gerekse de zümresel çalışmalarda öğretmenlerin çoğu zaman işbirliği ve uyum içinde çalıştığını, örgüt kültüründe işbirliğine dayalı faaliyetlerin ve işbirlikli öğrenmenin olmamasının örgütün yıllar geçtikçe ilerlemek yerine gerileyeceğini, örgüt kültüründe bulunan işbirliğine dayalı faaliyetler ve işbirlikli öğrenmeyi devamı ve sürekliliğinin sağlanması gerektiği ve örgüte yeni katılan öğretmenlere de bu

kültürün aktarılması gerektiği, fikir ve yaratıcılığa verilen önem dikkate alındığında işbirliğinin, örgüt için kaçınılmaz bir yöntem olduğu, örgüt olarak dayanışmanın; gerek fikir gerek materyal olarak ön planda olduğunu, bütün faaliyetlerde ortak çalışmanın okulun temel prensibi olduğunu belirtmiştir.

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin “Örgüt olarak okul, toplum ve sektörle dayanışma içerisindedir.” sorusuna verdikleri cevaplar şu şekildedir:

Yöneticiler ve öğretmenler, örgüt olarak okulun mecburiyetten toplum ve sektörle dayanışma içerisinde olduğunu, asker, köylü ve belediye ile dayanışmaların olduğunu, örgütün ve toplumun iç içe kavramlar olduğunu bununla birlikte örgüt olarak okulun toplum ve sektörle dayanışma içerisinde olduğunu, dayanışma içerisinde olmanın her alanda verimliliği artırdığını ve okul yönetiminde de toplum ve sektörle dayanışma içerisinde olmasının verimliliği artıracığını, gerek okul aile birliğinin gerekse köy içerisindeki destekçilerin okul kalkınmasında önemli bir rol üstlendiğini, tüm okulların sektörle işbirliği yapmaya mecbur olduğunu çünkü bakanlığın okullara desteğinin çok az olduğunu, okullara ayrılan kaynakların kısıtlı olduğu ve bu yüzden dıştan gelebilecek katkıların, dış çevreyle uyumlu çalışmanın zorunlu olduğunu, özellikle okul aile birliğinin özverili çalışmalarıyla okulların dış kaynaklardan gerekli desteği aldığını bu sayede öğrenciler ve toplum için daha faydalı bir kurum haline geldiğini, toplum ve sektörle dayanışma içerisinde olmanın okulun işleyişinde destek yarattığını, okulun dönem içerisindeki ihtiyaçlarını, bölgesinde bulunan ve okulun ihtiyaçlarına karşılık verecek olan kuruluşlarla dayanışma içinde olması gerektiğini, bu dayanışmanın okula ve dolaylı yoldan topluma fayda getireceğini, örgütün, çevresindeki diğer kurum ve özel sektörlerle dayanışma içerisinde olmasının çünkü gelişebilmenin ve ihtiyaçlar için gerekli kaynakları sayılabılmanın yolunun açılabilceğini, bu sayede geçmiş yıllarda okullarına, dayanışma içerisinde olduğu kurumların sayesinde bilgisayar odasının kurulduğunu, bazı yöneticiler ve öğretmenlerde hedefi gelişim olan örgütün özele değil, genele yönelik olan hedeflerini tek başına gerçekleştirmesinin beklenemeyeceğini, toplum ve sektörü de yanına alarak bir bütün olarak hareket etmenin, gelişime yönelik öğrenmeyi de kolaylaştıracağını, örgüt olarak dayanışmanın gerek fikir gerek materyal olarak ön planda olduğunu ve bütün faaliyetlerde ortak çalışmanın okulun temel prensibi olduğunu belirtmişlerdir.

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin “Beklenmeyen değişiklikler ve hatalar; öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir.” sorusuna verdikleri cevaplar şu şekildedir:

Yöneticiler ve öğretmenler, beklenmeyen değişikliklerin ve hataların öğrenmek için mutlaka bir fırsat olduğunu, gelişen her türlü olaylardan ders çıkartıldığını, başarılarından ve hatalardan tecrübe kazanıldığını, beklenmeyen değişikliklerin ve hataların, öğrenmek için bir fırsat doğurduğunu, örgüt üyelerinin eksikliklerinin farkına bu şekilde varılabildiğini, planların uygulanmaları sırasında yaşanan aksaklıkların veya durum değişikliklerinin sadece negatif yönlerden değil getirdiği pozitif yönlerden de değerlendirilip, önemli deneyimler elde edilebileceğini, değişikliklerin ve hataların her zaman için kişinin bir konu üzerindeki farkındalığını ve bilgisini ortaya koyduğunu ve değişikliklerin öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilebileceğini, negatif denilen bir durumun aslında hangi noktada hata yaptırdığını gösterdiğini, aksaklığı gidermek için yeni yollara yöneltebileceğini, bazı yönetici ve öğretmenlerde okul olarak bilimsel davranmayı ön planda tuttıklarını, ellerinde bir hipotezin olabilmesinin ya da insanlarda merak duygusunu uyandırabilmenin beklenmeyen değişiklik ya da hatayla gerçekleştiğini, bu merak duygusunun öğrenme için müthiş itici bir güç olduğunu ifade etmişlerdir.

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin “Okul yöneticisi, yönetimde esnektir.” sorusuna verdikleri cevaplar şu şekildedir:

Yönetici ve öğretmenlerin bazıları çalıştıkları okulun okul yönetiminin esnek olduğunu fakat bu sorunun o okuldaki bütün öğretmenlere de sormak gerektiğini, bazı yöneticilerin esnek olduğunu ve bunun inkâr edilemeyeceğini, okul yönetiminde esnekliğin olunması gerektiği ama bu durumun yöneticiden yöneticiye değiştiği, Esnek olmanın örgüt üyelerini daha çok motive edeceğini bununla birlikte okul yöneticisinin yönetimde esnek olması okula artılar kazandıracağına, esnek olmanın yönetimin işleyişinin akıcı olmasını sağlamada işin bir parçası olduğunu, esnekliğin belirli bir seviyeye kadar olması gerektiği çünkü katı kurallarla çevrili olmanın insanı sıkabileceği, adalet çerçevesinde her türlü esnekliğin gösterilmesi gerektiğini, okul işleyişinde aksaklıklara mahal vermeyecek kadar esneklik yapılması gerektiği, okul yöneticisinin istisnai durumlarda değişikliğe gidebileceğini, okul yönetiminde esnek davranmanın önemli olduğunu, örgüt üyelerinin esnek bir ortamda daha verimli olabileceğini, okul yöneticisinin yönetimde gerektiği kadar esnek olması gerektiği,

dikkat etmesi gerekenlerin öğretmenlere karşı eşit mesafede durabilmesi ve çifte standart yaratmaması olduğunu, esnek olunması durumunun beklenmeyen durumlar karşısında da öğretmenlerin gereken özveriyi gösterebilmede önemli olduğunu, okul yöneticisinin esnek olmasının kaçınılmaz olduğunu, sürekli yeniliklerin ortaya çıktığı bir dönemde, sabit fikirli olmanın, yeniliklere kapalı bir anlayışta olmanın, örgütü gelişime ve değişime değil olduğu yerde saymaya iteceğini, okul yöneticisinin yönetimde adil bir şekilde esnek olmasının, çalışanların çalışma ortamını daha çok seveceğinden, yönetimi daha kolay bir ortam yaratılacağını ifade etmiştir.

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin “Okul yönetimi ve üyeleri; kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir.” sorusuna verdikleri cevaplar şu şekildedir:

Yöneticiler ve öğretmenler, bu adaptasyona sadece okulda değil tüm hayatımızda uyum sağlamaya mecbur olunması gerektiğini, öğretmenlerin çoğunluğunun bu yeteneğe sahip olabileceğini fakat çok sabit görüşlü öğretmenlerinde mevcut olabileceğini, okul yöneticileri ve üyelerinin kendini geliştirmek için hizmet içi eğitimlere katılması ve değişen zamana ayak uydurmaya açık olması gerektiğini ve genel olarak bu düşünceye katıldıklarını, sürekli yenilenen ve değişen dünyada eğitimcilerin yeni nesilleri yakalayıp onlara yol gösterebilmesi için çağa ayak uydurabilmenin çok önemli olduğunu, teknoloji ve insanların sürekli bir değişim ve yenilenme çabası içerisinde olduğu için sürekli ayak uydurmaya çalıştıklarını, bazı yönetici ve öğretmenler kendi okullarının kültürel ve çevresel değişikliklere her zaman ayak uydurduğunu ve uydurmak zorunda olduklarını yoksa gerilemeye mahkûm olabileceğini, bazıları ise değişimin lokomotifleri olan öğretmenlerin değişimi bizzat yaşayarak toplumu bu değişikliklere hazırlaması gerektiğini, okul yönetimi ve üyelerinin o neslin öğrencileriyle aynı dili konuşabilmek için kendini yenilediğini, örgüt üyelerinin ve yönetiminin, sürekli gelişimin kendileri açısından ne kadar gerekli olduğunun bilincinde olduklarını ve bununla birlikte kendilerini değişen çevreye sürekli olarak adapte ettiklerini ve yenileme yeteneğine sahip olduklarını, okul yönetimi ve üyelerinin kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine değişen nesil sayesinde sahip olduğunu, bir öğretmenin görev süresi ortalama 25 yıl ise mesleğinin birinci yılındaki imkânlarla son yılındaki imkânların eşit olmayacağını bu nedenle gelişen imkânlarla birlikte öğretmenlerin de kendini yenilediğini, hedeflere ulaşmak adına

yeniliklere açık olmanın ve yeniliklere ayak uydurabilmenin kaçınılmaz olduğunu. genele yönelik olan hedeflerde, gelişimi sağlama görevini üstlenen özelin de örnek davranışlar sergilemesinin beklendiğini, okul yönetimi ve üyelerinin kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahip olduğunu, özellikle öğrencilere iyi bir örnek olması için bilimsel düşünme yöntemlerinin kullanıldığını bu yüzden yeni bilgileri organize edip sürekli yeni bilgilere ulaşmanı temel prensip olduğunu belirtmişlerdir.

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin “Örgüt içerisinde, kalite ve sürekli gelişim bilinci vardır.” sorusuna verdikleri cevaplar şu şekildedir:

Yöneticiler ve öğretmenler, yeniliklere her zaman açık olduğunu, özellikle teknolojideki yeniliklerin sürekli takip edildiğini, örgüt içinde sürekli gelişim bilincinin ve kalite için istekliliğin olması gerektiğini, kaliteyi artırmak ve sürekli gelişim, örgüt içerisinde benimsenmesi ve bu bilincin yayılması gerektiğini, öğretmen kadrosunun oturmuş olmasının kalitenin göstergesi ve öğretmenlerin kişisel özelliklerinin yenilenmeye açık olmasının göstergesi olduğunu, örgüt içerisinde, kalite ve sürekli gelişim bilincinin ayakta durmanın ve sağlam adımlarla ilerlemeni şart olduğunu, kalite ve sürekli gelişim bilinci ile özellikle teknolojik alandaki gelişmeleri bütçenin elverdiği ölçüde okula taşındığını, eğitim açısından kalite ve sürekli gelişim bilincinin örgüt üyelerine yerleşmesi için yönetim olarak çaba harcadığını ve bunun başarıldığını, okulun prestijini korumak açısından, her yönüyle eğitimin kaliteli bir şekilde devam etmesi için okulun elinden geleni yaptığını, örgüt üyelerinin kendini geliştirme konusunda kaliteyi arttırdığını, öğrencilerin düzgün ve sağlıklı bir eğitim ortamında yetişebilmeleri için kaliteyi yakalamanın öğretmenler ve yöneticiler için çok önemli olduğunu, ilkokul çağındaki öğrencilerin öğretmenlerini model aldığı gerçeğini düşünüldüğünde kalite ve sürekli gelişim bilincine sahip öğrencilerin yetişmesi için model alınan öğretmenlerin de bu bilince sahip olduğunu, örgütün, sürekli gelişimi sağlamak toplumu ve sektörü de yanına çekebilmek için, kararlı ve istikrarlı olmak, sürekliliği yakalamak ve kaliteden asla ödün vermemesi gerektiğini belirtmiştir.

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin “Teknoloji kullanımı, bilgi paylaşımını sağlamaktadır.” sorusuna verdikleri cevaplar şu şekildedir:

Yöneticiler ve öğretmenler, teknoloji kullanımının, bilgi paylaşımını sağladığını, İletişim çağında olduğumuz, teknolojik aletler ve internetle her bilgiyi rahatça paylaşabildiğimiz için teknoloji kullanımının, bilgi paylaşımını sağladığını, günümüzde teknoloji geliştiği için gerek öğretim üyeleri gerekse yöneticiler için bilgi paylaşımı konusunda kolaylıkların sağlandığını, günümüzde teknoloji kullanımının bilgi paylaşımını sağladığı, eğitimi de zenginleştirdiği ifade edilmiştir. Bunun yanında teknolojinin bizlere geniş bir paylaşım alanı sağladığını, teknoloji ile bilgi paylaşımının ve haberleşmenin çok kolay olduğunu, teknoloji sayesinde kolaylaşan bilgi paylaşımı öğretmenlere zaman kazandırdığını bu sayede öğretmenlerin zamanlarını daha verimli ve etkili kullanabildiklerini, kullanılan teknolojik materyaller sayesinde daha etkili öğrenmelerin gerçekleştiğini, geçmişte ulaşılması zor olan bilgilerin de teknoloji sayesinde kolayca ulaşılabilir bir konuma geldiğini, teknoloji sayesinde bireyin dünyanın her yerine fikirlerini aktarabildiğini, bilginin paylaşımını sağlamak adına teknolojiyi kullanmasının zaruri olduğunu, teknoloji kullanımının bilginin paylaşımı için müthiş bir kolaylık sağladığını, okulda bulunan network sistemi sayesinde örgüt içerisinde devamlı bir bilgi paylaşımının yapıldığını ve internetten de sürekli akıllı tahta için etkinlikler araştırılıp personel arasında paylaşıldığını ifade etmişlerdir.

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin “Teknoloji kullanımı, meslektaşlık niteliğini ve mesleki gelişimi desteklemektedir.” sorusuna verdikleri cevaplar şu şekildedir:

Yöneticiler ve öğretmenler, Teknolojinin olumlu kullanımının, meslektaşlık niteliğini ve mesleki gelişimi destekleyeceğini, doğru kullanıldığı takdirde mesleki yönden geliştirdiği gibi insani boyutu da geliştirebileceğini, bilgi paylaşımının teknoloji sayesinde kolaylaştığını ve mesleki gelişime destek olduğunu, teknolojinin paylaşım alanını genişletmesi, yardımlaşma ve paylaşımın da artmasını sağladığını, teknolojinin öğretmenlere mesleki açıdan da gelişim sağladığını bu sayede meslektaşlarla daha çok bilgi paylaşıldığı ve bu bağlamda güçlenildiğini, aynı meslek grupları içindeki bireylerin aynı teknolojiyi kullanmaları, mesleki gelişimi de beraberinde getireceğini bu şekilde öğrenme de, meslektaşlar arasında başlayıp teknoloji ile yayılabileceğini ifade etmişlerdir.

4.3. Kişisel Görüş Raporuna İlişkin Bulgular

Kişisel görüş raporunda yer alan sorulara ilişkin frekans ve yüzde dağılımları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4.1:Okul Yönetiminde Sistem Düşüncesi Esastır/Esas Değildir Sorusuna İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Okul yönetiminde sistem düşüncesi esastır.	50	100,0
Okul yönetiminde sistem düşüncesi esas değildir.	0	0,0

Yönetici ve öğretmenlerin hepsi okul yönetiminde sistem düşüncesinin esas olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4.2:Okul Yönetiminde, Örgüt Olarak Okul Tek Bir Beyinmiş Gibi Hareket Eder/Hareket Etmez Sorusuna İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Okul yönetiminde, örgüt olarak okul tek bir beyinmiş gibi hareket eder.	50	100,0
Okul yönetiminde, örgüt olarak okul tek bir beyinmiş gibi hareket etmez.	0	0,0

Yönetici ve öğretmenlerin %100'ü okul yönetiminde, örgüt olarak okul tek bir beyinmiş gibi hareket ettiğini ifade etmiştir.

Tablo 4.3: Örgütsel Gelişim İçin Öğrenme, Stratejik Olarak Kullanılan Bir Süreçtir/ Süreç Değildir Sorusuna İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Örgütsel gelişim için öğrenme, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir.	50	100,0
Örgütsel gelişim için öğrenme, stratejik olarak kullanılan bir süreç değildir.	0	0,0

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin hepsi örgütsel gelişim için öğrenmenin, stratejik olarak kullanılan bir süreç olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4.4: Örgüt Üyeleri, Örgütün Gelişimi ve Başarısı İçin Sürekli Yeniliğin Ve Öğrenmenin Öneminin Farkındadır/Farkında Değildir Sorusuna İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Örgüt üyeleri, örgütün gelişimi ve başarısı için sürekli yeniliğin ve öğrenmenin öneminin farkındadır.	50	100,0
Örgüt üyeleri, örgütün gelişimi ve başarısı için sürekli yeniliğin ve öğrenmenin öneminin farkında değildir.	0	0,0

Yönetici ve öğretmenlerin %100'ü örgüt üyelerinin, örgütün gelişiminin ve başarısının sürekli yeniliğin ve öğrenmenin öneminin farkında olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4.5: Okul Yöneticileri, Örgüt Üyelerinin Fikir Ve Yaratıcılığına Önem Verir/Önem Vermez Sorusuna İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Okul yöneticileri, örgüt üyelerinin fikir ve yaratıcılığına önem verir.	50	100,0
Okul yöneticileri, örgüt üyelerinin fikir ve yaratıcılığına önem vermez.	0	0,0

Örneklem grubunu oluşturan 50 öğretmen ve yöneticinin hepsi okul yöneticilerinin, örgüt üyelerinin fikir ve yaratıcılığına önem verdiğini belirtmişlerdir.

Tablo 4.6: Örgüt Üyeleri, Bilgi Kaynaklarına Kolayca Ulaşabilirler/Ulaşamaz Sorusuna İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Örgüt üyeleri, bilgi kaynaklarına kolayca ulaşabilirler.	50	100,0
Örgüt üyeleri, bilgi kaynaklarına kolayca ulaşamayabilirler.	0	0,0

Yöneticilerin ve öğretmenlerin hepsi örgüt üyeleri, bilgi kaynaklarına kolayca ulaşılabilir olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4.7: Örgütün Kültüründe, İşbirliğine Dayalı Faaliyetler ve İşbirlikli Öğrenme Vardır/Yoktur Sorusuna İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Örgütün kültüründe, işbirliğine dayalı faaliyetler ve işbirlikli öğrenme vardır.	50	100,0
Örgütün kültüründe, işbirliğine dayalı faaliyetler ve işbirlikli öğrenme yoktur.	0	0,0

Yönetici ve öğretmenlerin %100'ü örgütün kültüründe, işbirliğine dayalı faaliyetler ve işbirlikli öğrenmenin olduğunu belirtmiştir.

Tablo 4.8: Örgüt Olarak Okul, Toplum ve Sektörle Dayanışma İçerisindedir/İçerisinde Değildir Sorusuna İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Örgüt olarak okul, toplum ve sektörle dayanışma içerisindedir.	50	100,0
Örgüt olarak okul, toplum ve sektörle dayanışma içerisindedir.	0	0,0

Örneklem grubunu oluşturanların hepsi örgüt olarak okulun, toplum ve sektörle dayanışma içerisinde olduklarını belirtmiştir.

Tablo 4.9: Beklenmeyen Değişiklikler ve Hatalar; Öğrenmek İçin Bir Fırsat Olarak Değerlendirilir/Değerlendirilmez Sorusuna İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Beklenmeyen değişiklikler ve hatalar; öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir.	50	100,0
Beklenmeyen değişiklikler ve hatalar; öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilmez.	0	0,0

Örneklem grubunu oluşturan öğretmen ve yöneticilerin hepsi beklenmeyen değişikliklerin ve hataların, öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirildiğini belirtmiştir.

Tablo 4.10: Okul Yöneticisi, Yönetimde Esnektir/Esnek Değildir Sorusuna İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Okul yöneticisi, yönetimde esnektir	50	100,0
Okul yöneticisi, yönetimde esnek değildir.	0	0,0

Yönetici ve öğretmenlerin %100'ü okul yöneticilerinin, yönetimde esnek davrandığını belirtmiştir.

Tablo 4.11: Okul Yönetimi ve Üyeleri; Kendini Değişen Çevreye Sürekli Olarak Adapte Etme ve Yenileme Yeteneğine Sahiptir/Sahip Değildir Sorusuna İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Okul yönetimi ve üyeleri; kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir.	50	100,0
Okul yönetimi ve üyeleri; kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahip değildir.	0	0,0

Öğretmen ve yöneticilerin %100'ü okul yönetimi ve üyelerinin kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte ettiğini ve yenileme yeteneğine sahip olduğunu belirtmiştir.

Tablo 4.12: Örgüt İçerisinde, Kalite ve Sürekli Gelişim Bilinci Vardır/Yoktur Sorusuna İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Örgüt içerisinde, kalite ve sürekli gelişim bilinci vardır.	50	100,0
Örgüt içerisinde, kalite ve sürekli gelişim bilinci yoktur.	0	0,0

Öğretmen ve yöneticilerin hepsi örgüt içerisinde, kalite ve sürekli gelişim bilincinin olduğunu belirtmiştir.

Tablo 4.13: Teknoloji Kullanımı, Bilgi Paylaşımını Sağlamaktadır/Sağlayamaz Sorusuna İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Teknoloji kullanımı, bilgi paylaşımını sağlamaktadır.	50	100,0
Teknoloji kullanımı, bilgi paylaşımını sağlamamaktadır.	0	0,0

Öğretmen ve yöneticilerin %100'ü teknoloji kullanımının bilgi paylaşımını sağladığını belirtmiştir.

Tablo 4.14: Teknoloji Kullanımı, Meslektaşlık Niteliğini Ve Mesleki Gelişimi Desteklemektedir/Desteklemez Sorusuna İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Teknoloji kullanımı, meslektaşlık niteliğini ve mesleki gelişimi desteklemektedir.	50	100,0
Teknoloji kullanımı, meslektaşlık niteliğini ve mesleki gelişimi desteklememektedir.	0	0,0

Öğretmen ve yöneticilerin %100'ü teknoloji kullanımının, meslektaşlık niteliğini ve mesleki gelişimi desteklediğini belirtmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ

Bilişim teknolojilerinin ve hızlı bilgi artışının gelişmesiyle önemi daha da artan bilgi toplumu örgütlere etkili olmuştur. Bilgi toplumunun ortaya çıkışının, eğitim alanında da çeşitli etkileri belirlenmiştir. Gelecek senelerde okullarda matbaanın ortaya çıkışından beri görülmemiş farklılıkların yaşanması kaçınılmaz görünmektedir. Endüstrileşme süreciyle birlikte okulların vazgeçilmezliği kavramı; yerini öğrenen okullara bırakmıştır. Okullardaki bu dönüşüm “öğrenim gören öğrenci” kavramı yerine “kendini geliştiren kişi” olgusunun benimsenmesini sağlamıştır. Bir kültüre sahip olması gereken öğrenen okulların kültürel yapısını oluşturan kültürel özellikler bulunmaktadır. Kültürel özelliklerin varlığı okulun öğrenen örgüt olması için büyük önem taşımaktadır (Şimşek, Yıldırım, 2004, 8).

Bilgi toplumunda örgütsel öğrenmeyi benimsemeyen okul, öğretmen ve yöneticilerin etkili olması beklenemez. Okul yöneticisi, temel misyonu bilgi üretmek ve yaymak olan okulun bu işlevlerini aktif duruma getirmek mecburiyetindedir. Öğrenen bir okul ve öğrenen bir toplum oluşturma eğitim sisteminin ana amacı olmalıdır. Okul yöneticisi, öğrenme kültürü oluşturan, tasarlayan, geliştiren ve sürekli öğrenme ortamı yaratan bir lider yönetici olmak mecburiyetindedir.

Öğrenen okulda bütün insanların bir bütün olarak örgütsel öğrenme sürecine katılması, örgütsel beyin özelliği kazandırılmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel beynin örgütsel seviyede en işlevsel özelliği, birbirini tamamlayan örgüt üyelerinden meydana gelmesidir. Bu durum, işbirliği ile öğrenmeyi ve uygulamayı ve sinerji yaratılmasını sağlamaktadır. Eğitim kurumları açık sistem özelliği taşıdığından ve çevre ile etkileşimi yüksek olduğundan, kişisel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiş bu kurumlarda daha fazla önem teşkil etmektedir.

Okullarda sürekli örgütsel öğrenme ortamları tasarlanarak, bilgi ve becerilerin paylaşılmasına ve takım ruhu oluşturulmasına imkan vermektedir. Öğrenen okulda etkili bir uygulama, kıyaslama yapma ve diğer kurumlardan öğrenmedir. Bu uygulama, eksikliklerini ve öğrenme gereksinimini saptama ve öğrenme stratejileri oluşturma hususunda okullara yardımcı olacaktır. Öğrenen okulda, yöneticinin,

öğretmenin, öğrencinin ve diğer personelin ana görevi, öğrenmeyi kendi içinde içsellik katmak, diğer insanlara öğrenme istek ve hevesi kazandırmaya çalışmaktır. Bu anlamda, okulların öğrenen bir kurum özelliğine kavuşması için, insanlar işbirliği ile öğrenmeye, paylaşma, ortak çalışma ve takım ruhu oluşturmaya özendirilmelidir.

Öğrenen örgüte dönüşüm için tecrübesi az olan öğretmenlerden yararlanılması yanında daha çok tecrübesi olan öğretmenlerin görüşlerinden de yararlanılmasına gerek vardır. Liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin bu noktada öğretmenlere olumlu yönde güdüleyici destek vermesi, okulun kaynaklarını kullanmada belirli yetkileri tanınması ve üstesinden gelebileceği hususlarda risk ve sorumluluğu vermesi öğretmenlerin kişisel gelişimlerine önemli katkı sağlayabilir. Kişisel gelişimleri destekleyen gayretlerin öğretmenler arasında ve okul düzeyinde paylaşılmasına imkan veren çevrenin yaratılmasıyla da, örgütsel öğrenme gerçekleştirilebilir. Bunun yanında tecrübesi olan gruplarındaki öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algılarındaki farklılık, öğretmenlerin zaman ilerledikçe daha çok öğrenmeye istekli oldukları, deneyimlerini yenilik ve öğrenme faaliyetlerine açık tuttuğunu ve öğretmenler arasındaki takım halinde öğrenme, sorgulama ve araştırma faaliyetlerine istekli olduklarını göstermektedir. Fakat tecrübesi daha az olan öğretmenlere göre deneyimli öğretmenler değişimi ve yeniliği dönüşüme çevirme sürecinde yöneticiler tarafından fazla kontrol altında olmak istememektedirler. Yöneticilerin eğitici lider rolünün gereği deneyimli öğretmenlere yönelik personeli güçlendirme uygulamalarına önem vermesi öğrenen okula dönüşümde önemli gelişmeler katedecektir (Yumuşak, Yıldız, 2011, 173).

Okul müdür ve müdür yardımcılarının kişisel ustalık, zihnî modeller, paylaşılan vizyon, takım hâlinde öğrenme ve sistem düşüncesi gibi öğrenen organizasyon disiplinlerine ilişkin algılama düzeyleri, öğretmenlere göre daha yüksek çıkabilmektedir. Bilhassa kişisel gelişim için daha uygun olanaklar bekledikleri vermekte ve belirgin eksiklik olarak da "kişisel ustalık" disiplinini işaret edebilmektedir. Problemlerin kaynağını dışarıda görme eğilimi göze çarpabilmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin sistem düşüncesiyle ilgili algılarının düşüklüğü, ilköğretim okullarında oluşan sonuçlar üzerindeki etkilerini fark etmede yetersiz kalmalarına neden olmaktadır. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin takım çalışmasına açık olması da birçok literatürde yer almaktadır ve böyle bir durumdan da zevk aldıkları söylenebilmektedir. İlköğretim okulu yönetici ve

öğretmenleri kurumlarının gayelerine inandığı birçok araştırmada bahsedilmektedir. Beklentileri, plânlar yapılırken fikirlerinin alınması ve değerlendirilmesi de çok önemlidir.

Sonuç olarak bilginin önemi hızlı değişimler sonucunda daha da artmıştır. Böylece okulların da değişmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu değişimlere uyum sağlayabilmek için devam ettirilebilir bir bilginin sağlanmasında katalizör görevi gören okulların öğrenen örgüt olma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Okulların gelişmeler doğrultusunda varlıklarını sürdürebilmeleri ve diğer örgütlere öncülük edebilmeleri için öğrenen örgüt felsefesini uygulamaları bir mecburiyet haline gelmiştir. Bundan dolayı öncelikle öğrenen okul için kritik önem taşıyan öğrenme kültürünün okullarda geliştirilmesi şart olarak görülmektedir (Şimşek, Yıldırım, 2004, 8).

Öğrenen okulların oluşturulması ve geliştirilmesi için önerilerimiz aşağıdadır:

Milli Eğitim sistemi ile ilgili öneriler

- Öğretmen yetiştirmede Milli Eğitim Bakanlığıyla üniversiteler arasında işbirliği sağlanmalıdır. Üniversitelerde öğretmen ve yöneticilere yönelik eğitim programları düzenlenmelidir böylece öğretmen ve yöneticiler sürekli kendilerini geliştirmiş olacaklar ve yenilikleri ilk elden öğreneceklerdir.
- Eğitim çalışanlarının kendilerini geliştirebilmeleri için onları kısıtlayan ekonomik problemleri çözüme kavuşturulmalıdır
- Okullarda öğrenene bir örgüt oluşturulabilmesi için yeni eğitim teknolojilerinden faydalanılmalı ve gerekli uzmanlaşma sağlanmalıdır.
- Milli Eğitim Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine ve sürekli öğrenmelerine teşvik etmelidir.
- Eğitim çalışanlarının yükseltilmeleri mesleki gelişimleri ve performanslarıyla doğru orantılı olmalı, kendini sürekli yenileyen öğretmenler, yeni ve etkin bir ödüllendirme sistemiyle ödüllendirilerek motivasyonları arttırılmalıdır.

Okul müdürlerine neriler

- Okullarda alışanların kendilerini geliştirebilecekleri bir öğrenen okul ortamı oluşturmalıdır.
- Okulda hizmetiçi eğitimler düzenlemeli ve öğretmenlerin bu eğitimlere katılmasını sağlamalıdır.
- Okullarda kalite standartları oluşturmalıdır. Okul Kalite Geliştirme Ekibi etkin bir şekilde çalışmalı yöneticiler bu ekibe tam desteği sağlamalıdır.
- Okulda çalışanlarla birlikte sık sık toplantılar düzenlemeli öğrenen okul oluşturmak için katılımcı bir yönetim yaklaşımı sergilemelidir.
- Okul Aile Birlikleri daha işlevsel duruma getirilmeli; okul içinde bulunduğu çevrenin kültür merkezi haline gelmelidir.
- Okulun gelişimi için mezun olan öğrenciler ile ilişkileri sürdürmeli, özel günler düzenleyerek onlarla bir araya gelinerek okulun sorunlarına çözüm arayışlarını sürdürmelidir.
- Öğretmenlerin, kurs, seminer gibi farklı etkinliklere katılmaları sağlanmalı edinilen bilgi ve beceriler okul ortamında paylaşılmalıdır.

Öğretmenlere neriler

- Öğretmenlerin eğitim öğretimde daha fazla verimli olması için sürekli kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir.
- Öğretmenlerin teknolojiyi ve dünyadaki eğitimle ilgili gelişmeleri yakından takip etmeleri gerekmektedir.
- Okulda ğrenen okul ortamının oluşturulmasında yapılması gerekenlerle ilgili nerileri okul müdürüne aktarmaları gerekmektedir.
- Öğretmenlerin eğitim ğretim ve yönetim alanındaki eksikliklerini tamamlayabilmek için yüksek lisans yapmaları gerekmektedir.
- Öğretmenler diğer ğretmen arkadaşları ile bilgilerini paylaşmalı, onların da gelişmeleri için çaba saf etmelidir.

KAYNAKLAR

- Açıkalin, A. (1994). *Çağdaş örgütlerde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Akdeniz, C. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenen örgüt yaklaşımına ilişkin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akkoç, H. (2008). *Öğrenen örgüt oluşumunda bilgi yönetimi uygulamalarının rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altuğ, D. (1997). *Yüksek öğretimde sürekli kalite iyileştirme*. Ed.Mithat Çoruh. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Amerika Birleşik Devletleri Ticaret Bakanlığı Ekonomik Analizler Bürosu. (1987, May). National income and product accounts. *Survey of Current Business*, 67(6), 25-36.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Baiyin Y, Watkins, K. E. & Marsick, V.J. (2004). The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1)., 1-20.
- Balcı, A. (1996). Etkili okul ve Türkiye’de uygulanabilirliği. *Yeni Türkiye Dergisi*. 4(9), 25-37.
- Baltaş, A. (1998, 27 Aralık). *Ekip çalışmasına kimler yatkın*. İstanbul: Hürriyet İnsan Kaynakları.
- Banoğlu, K. & Peker S. (2012). Öğrenen organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi’nin

öğrenen organizasyon olabilme potansiyelinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 71-82.

Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi klasik ve neo klasik yönetim ve örgüt teorileri*. İstanbul: İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Avcıol Basım-Yayım.

Barutçugil, İ. (2002). *Eğitimcinin eğitimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi-nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.

_____. (2000). *Örgütsel davranış: insanın üretim gücü*. 3.bs. Ankara: Umut Yayınları Dağıtım.

Başaran, M. (1989). *İlkokul müfredat programı 1968 yılından günümüze kadar yapılan değişiklikler*. Ankara.

Başer, M. (t.y). *Öğrenme teorileri, davranışçılık*. Erişim tarihi: 19.01.2013, <http://m.friendfeed-media.com/0f7b97d10c2cc34842e324e09bfbe6a04b4f>.

Baytekin, P. E. (2008, Şubat). *Farklılaşma çağında kurumsal başarıyı yakalamak*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. 5. bs. İstanbul: Beta Yayınları.

Braham, B. J. (1998). *Öğrenen bir organizasyon yaratmak*. İstanbul: Rota Yayınları.

Bulutlar, F. (2003). Öğrenen Örgüt Unsurlarının Ders Kalitesi Üzerindeki Etkileri. *İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1). Erişim tarihi: 19.01.2013, www.isguc.Org.

Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Canman, D. (1995). *Çağdaş personel yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.

- Celep, C. (2003, 15-18 Ekim). *Örgütsel öğrenme açısından ilköğretim okulları*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü XII. Eğitim Bilimleri Kongresi. 1, Antalya.
- Cüceoğlu, D. (1997). *İnsan ve davranışı, psikolojinin temel kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çalık, T. (2003). Öğrenen örgütler olarak eğitim kurumları. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 15-29.
- Çam, S. (2000). *Öğrenen organizasyonlar yoluyla işletme başarısının artırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çırpan, H. (2001, Ocak-Şubat). *Bilgi işçilerini şirkette tutmanın bir yolu: öğrenme ortamı*. *Active*.
- Çokluk, Ö. (2000). *Örgütlerde tükenmişlik, yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. uygulamalar ve sorunlar. (Ed.) Elma, C. Demir. K. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dinçer Ö. (1994). *Bir örgüt geliştirme tekniği olarak duyarlık eğitimi*. İstanbul: Eramat.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Gnş. 5.bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Drucker, P. F. (2000). *Gelecek için yönetim 1990'lar ve sonrası*. (Çev.) Üçcan, F. 6. bs. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Ellinger, A.D., Yang, B. & Ellinger, A.E. (2000). *Is the learning organization for real? examining the impacts of the dimensions of the learning organization on organizational performance*. AERC 2000 Proceedings of the 41st Annual Adult Education Research Conference, Vancouver: University of British

- Erçetin, ř. (2000). *Örgütsel zeka*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdil, O. (1996). Öğrenen örgütlerin davranışı ve örgütlerde öğrenme süreci. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(5), 45-55.
- Eren, E. (1987). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Der Yayınları.
- _____. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- _____. (2001). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Besa Basım Dağıtım A.ř.
- Ergani, B. (2006). *Öğrenen bir örgüt olarak üniversiteler: Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu Örneği*. Uzmanlık Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergun T. (1996, Haziran). Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü: bir örgütsel gelişme örnek olayı. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(2), 42-56.
- Ertürk, M. (2000, Eylül). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. 3.bs. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.ř.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*. 71 (4), 39-55.
- Gates, B. (1999). *Dijital sınır sistemiyle düşünce hızında çalışmak*. (Çev.) Akkoyunlu, C. İstanbul: Doğan Kitapçılık.

- Gibson, R. (1997). Geleceği yeniden düşünmek. (Çev.) Gül, S. İstanbul: Sabah Yayınları.
- Giesecke, J. & McNeil, B. (2004, Summer). Organizational development and leadership. Keith, R. and Keith, S. (Edt.). *Denise Library Trends*, 53(1), 54-67.
- Gödek, S. (2001). *Bürokratik örgütün, öğrenen organizasyona dönüşüm sürecinde liderliğin rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Howell, L. S. et al. (1996). *Creating a learning a controlling organization: a case of total quality management in an industrial setting*. 37th Annual Adult Education Research Conference. 169-173.
- Jablin, F. M. (1987). *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective. california*. Newbury Park: Sage Publication.
- Kalder Uzmanlık Grubu. (1998). *Öğrenen organizasyonlar*. Ankara: Kalder Yayınları.
- Kalkan, V.D. (2006). Öncüleri ve sonuçlarıyla işletmelerde örgütsel öğrenme süreci. *İş Güç. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 12-29.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Set Ofset Yayıncılık.
- Keleştimur, M. (1999). Değişimin neresindeyiz?. *Executive Excellence Dergisi*, 15(19), 42-60.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Kozlu, C. (1995). *Türkiye mucizesi için... vizyon arayışları ve Asya modelleri*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Kutaniş, Ö. R. (2002). Öğrenen Organizasyonlar, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları. (Edt.) Dalay, İ., Coşkun, R. & Altunışık, R. İstanbul: Beta Basım-Yayın Dağıtım A.Ş.

Küçüköğlu, A. 2003. *Devlet ve özel ilköğretim okullarında örgütsel öğrenme ve engellerin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Marquardt, J. M. & Reynolds, A. (1994). *The global learning organisation*. Burr Ridge: Irwin Professional Publishing.

Mocan, C. (1998, Ağustos). Öğrenen Organizasyonlar. *Executive Excellence*, 17, 45-55.

Morgan, C. T. (1990). *Psikolojiye giriş*. (Çev.) Dinçer. İ. İstanbul: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları.

Naktiyok, A. (2003). *İç girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Obeng, E. (1997). *Proje liderlerinin gizli el kitabı her şey değişiyor*. İstanbul: Dünya Yayınları.

Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Yayınları.

Özden, Y. (2000). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özen, Ü. vd. (2002). Çokuluslu işletmelerde öğrenmenin örgütsel düzeyler itibariyle incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(5-6), 1-20.

Özgener, Ş. (2000). Öğrenen organizasyon anlayışının gerçek yönetim uygulamalarına yansıtılması. *Verimlilik Dergisi*. 2, 13-28.

- Özus, E. (2005). *MEB bağlı Konya ilindeki mesleki ve teknik orta öğretim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyonu algılamaları*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Senge, P. M. (1996). *Beşinci disiplin*. İstanbul: Kredi Yayınları.
- Sorenson, O. (2003, April). Interdependence and adaptability: organizational learning and the long-term effect of integration. *Management Science*, 49(4), 125-139.
- Sprinthall, C. R. & Sprinthall, A. N. (1981). *Educational psychology, a developmental approach*. Belmont, Massachusettes: Addison – Wesley Publtsing Company.
- Şahin, A. E. (1995). *A qualitative assessment of organizational learning process in select public and private school*. Master's Thesis. The Middle East Technical University.
- Şimşek, Y. & Yıldırım C. (2004, 6-9 Temmuz). *Öğrenen okulların kültürel yapıları*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Taştan, S. *Öğrenen organizasyonlar*. Erişim tarihi: 19.01.2013, <http://www.humanresourcesfocus.com/ogrenenorg02.asp>.
- Taymaz, A. H. (1995). *Okul yönetimi*. Ankara: Saypa Yayınevi.
- Telman, N. (1997). *Öğrenen organizasyon yaratmak*. İstanbul: Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü.
- Tınaz, P. (2000). *Organizasyonlarda etkili öğrenme stratejileri*. İstanbul: MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayınları.

Töremen, F. (1999). *Devlet liselerinde ve özel liselerde örgütsel öğrenme ve engelleri*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

_____. Öğrenen okul. *Eğitim Bilim ve Kültür Dergisi*, Erişim tarihi: 19.01.2013, <http://www.egitimbilim.com/makaleler4.html>.

_____. (2001). *Öğrenen okul*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tuna, Ö. & Çakırer M. A. (2008). Öğrenen organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nin öğrenen organizasyon olabilme potansiyelinin incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, X(II), 257-272.

Ülgen, G. (1997). *Eğitim psikolojisi*. İstanbul: Alkım Yayınevi.

Ünal, A. (2006). *İlköğretim denetçilerinin öğrenen organizasyon yaklaşımı açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vera, D M. & Crossan, M.M. (2003, June). *Reconciling the tensions in learning and knowledge*. 5th International Conference. Friday, 30th May – Monday 2nd. ABD: Lancaster Universty.

Yazıcı, S. (2000). *Öğrenen organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Şirketi.

Yıldırım, E. Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: Teori ve Bir Uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Erişim tarihi: 19.01.2013, www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/41348085671.pdf.

Yıldırım, R. (1998). *Öğrenmeyi öğrenmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

EKLER

EK 1- Veri Toplama Araçları

Günümüzde teknoloji, toplum yaşayışını, yönetim ve eğitim faaliyetlerini etkileyen önemli bir gerçek haline gelmiştir. Özellikle, çağdaş eğitim anlayışı ile okul yönetimi ve yönetim anlayışında yaşam boyu öğrenme ve gelişme odaklı yönetim anlayışı kaçınılmaz olmuştur. Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarının öğrenen örgüt olma nitelikleri ve teknolojinin etkisine yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesini kapsamaktadır. Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans tez çalışmasının kapsamını oluşturan bu çalışmaya görüş ve paylaşımlarınız önemli bir katkı sağlayacaktır. Göstermiş olduğunuz destek için şimdiden teşekkür ederim.

Asaf Taşargöl

Yakın Doğu Üniversitesi

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrenci

Öğrenen örgüt, sürekli öğrenme döngüsüne temellendirilmiş bilginin yaratılması, edinilmesi ve transferi ile yeni bilgilerin ve anlayışların oluşturulması için davranış değiştirme becerisine sahip bir kurumdur. Geleceğe ışık tutabilecek örgütler, öğrenme kapasitesi ve isteğine sahip, geçerli ve güvenilir bilgiyi üreten ve kullanan örgütlerdir. Hizmet kalitesinin artırılmasında, yeniliklere açık olma ve kurum içerisindeki çalışanlarla birlikte öğrenme anlayışı kaçınılmaz hale gelmiş, öğrenen örgüt olmanın önemini gündeme getirmiştir. Öğrenen örgüt olma tüm alanlarda ve kurumlarda önem kazandığı gibi eğitim kurumlarında da bilgiyi yeniden oluşturma ve değişime adapte olma açısından büyük önem kazanmıştır. Özellikle, geleceğin temelini atıldığı ilköğretim kurumlarının hizmet kalitesinin artırılması ve yeniden yapılandırılmasında öğrenen örgüt olma özelliklerinin farkındalığının kazandırılması eğitim sistemimize dinamizim ve yenilik getirerek sözü geçen kurumlarda motivasyon ve istekliliğin artmasına sebep olabilecektir. Aşağıda belirtilen öğrenen örgüt özelliklerini dikkate alarak okulunuzu ve sürekli gelişim ve öğrenme odaklı yönetim de teknolojinin önemini değerlendiriniz.

1. Okul yönetiminde sistem düşüncesi esastır/ esas değildir.
2. Okul yönetiminde, örgüt olarak okul tek bir beyinmiş gibi hareket eder/ hareket etmez.
3. Örgütsel gelişim için öğrenme, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir/ süreç değildir.
4. Örgüt üyeleri, örgütün gelişimi ve başarısı için sürekli yeniliğin ve öğrenmenin önemini farkındadır/ farkında değildir.
5. Okul yöneticileri, örgüt üyelerinin fikir ve yaratıcılığına önem verir/önem vermez.
6. Örgüt üyeleri, bilgi kaynaklarına kolayca ulaşabilirler/ulaşamaz.
7. Örgütün kültüründe, işbirliğine dayalı faaliyetler ve işbirlikli öğrenme vardır/ yoktur.
8. Örgüt olarak okul, toplum ve sektörle dayanışma içerisinde/ içerisinde değildir.
9. Beklenmeyen değişiklikler ve hatalar; öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir/değerlendirilmez.
10. Okul yöneticisi, yönetimde esnektir/ esnek değildir.
11. Okul yönetimi ve üyeleri; kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir/ sahip değildir.
12. Örgüt içerisinde, kalite ve sürekli gelişim bilinci vardır/yoktur.

13. Teknoloji kullanımı, bilgi paylaşımını sağlamaktadır/sağlayamaz.

14. Teknoloji kullanımı, meslektaşlık niteliğini ve mesleki gelişimi desteklemektedir/
desteklemez.

EK 2- Kişisel Görüş Raporu Uygulaması İçin Başvuru Dilekçesi

KKTC

MİLLÎ EĞİTİM GENÇLİ VE SPOR BAKANLIĞI

İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim dalında yapmakta olduğum “Okulların Öğrenen Örgüt Olarak Değerlendirilmesi: İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Görüşleri” konulu yüksek lisans tez çalışmam kapsamında hazırlamış olduğum kişisel görüş raporunu müdürlüğünüze bağlı tüm ilkokullarda uygulamak istiyorum. Bu konuda gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.

11.10.2012

Asaf TAŞARGÖL

ADRES:

Eşref Bitlis İlkokulu

Mağusa

Tel: 0392 236 81 82

EK 3- Milli Eğitim Gençlik Ve Spor Bakanlığına İlköğretim Dairesine Bağlı İlkokullar

Lefkoşa ilçesinde bulunan ilköğretim okullarımız

9 Eylül İlkokulu

Akıncılar İlkokulu

Alayköy İlkokulu

Arabahmet İlkokulu

Atatürk İlkokulu

Balıkesir-Meriç İlkokulu

Çağlayan Cumhuriyet İlkokulu

Değirmenlik İlkokulu

Dilekkaya İlkokulu

Dr. Fazıl Küçük İlkokulu

Cihangir - Düzova İlkokulu

Fazıl Plümer Anaokulu

Gaziköy Anaokulu

Gelibolu İlkokulu

Gönyeli Fazıl Plümer Anaokulu

Gönyeli İlkokulu

Gülenyüzler Anaokulu

Haspolat İlkokulu

Lefkoşa Öe. Ve İş Eğitim Mrkz.

Lefkoşa Özel Eğitim Merkezi

Lefkoşa Vakıf Anaokulu

Necati Taşkın İlkokulu

R.R.Denktaş Görme Engelliler OEM.

Şht. Doğan Ahmet İlkokulu

Şht. Ertuğrul İlkokulu

Şht. Mehmet Eray İlkokulu

Şht. Tuncer İlkokulu

Şht. Yalçın İlkokulu

Yenicami Okul Öncesi Eğt.Mrk.

Yeniyüzyıl Anaokulu

Gazi Mağusa ilçesinde bulunan ilköğretim okullarımız

Akdoğan Dr.Fazıl Küçük İlkokulu

Akova - Yıldırım İlkokulu

Alaniçi İlkokulu

Alasya İlkokulu

Alasya Vakıf Anaokulu

Beyarmudu İlkokulu

Canbulat İlkokulu

Çayönü - İncirli İlkokulu

Dört Yol İlkokulu

Eşref Bitlis İlkokulu

Gazi İlkokulu

Gazi Mağusa Maarif Anaokulu

Gazimağusa Özel Eğitim Merkezi

Geçitkale İlkokulu

Güvercinlik Rauf Raif Denктаş İlkokulu

İnönü İlkokulu

Karakol İlkokulu

Mormenekşe İlkokulu

Pile Türk Okulu

Polatpaşa İlkokulu

Serdarlı İlkokulu

Şht. Hüseyin Akil İlkokulu

Şht. Mustafa Kurtuluş İlkokulu

Şht. Osman Ahmet İlkokulu

Şht. Özdemir Anaokulu

Şht. Salih Terzi İlkokulu

Şht. Zeki Salih İlkokulu

Tatlısu İlkokulu

Türkmenköy İlkokulu

Ulukışla İlkokulu

Vadili İlkokulu

Yeniboğaziçi İlkokulu

Girne İlçesinde bulunan ilköğretim okullarımız

23 Nisan İlkokulu

Ağırdağ - Dağyolu İlkokulu

Alsancak İlkokulu

Çamlıbel Aysun İlkokulu

Çatalköy İlkokulu

Dikmen İlkokulu

Esentepe İlkokulu

Girne Maarif Anaokulu

Girne Özel Eğitim Merkezi

Karakum Anaokulu

Karaoğlanoğlu İlkokulu

Karşıyaka Merkez İlkokulu

Lapta Anaokulu

Lapta İlkokulu

Mehmet Boransel İlkokulu (Kozan)

Osman Türkay Anaokulu (Ozanköy)

Şht. Hasan Cafer İlkokulu

Tepebaşı İlkokulu

Güzelyurt İlçesinde bulunan ilköğretim okullarımız

Akçay Anaokulu

Atatürk Maarif Anaokulu

Aydinköy İlkokulu

Barış İlkokulu

Doğancı İlkokulu

Fikri Karayel İlkokulu

Gaziveren Anaokulu

Gemikonağı İlkokulu

Kalkanlı Anaokulu

Kurtuluş İlkokulu

Lefke İstiklal İlkokulu

Özgürlük İlkokulu

Serhatköy İlkokulu

Yayla Anaokulu

Yedidalga İlkokulu

Yeşilyurt İlkokulu

Yeşilyurt Özel Eğitim Merkezi

Zümrütköy İlkokulu

İskele İlçesinde bulunan ilköğretim okullarımız

Aygün Anaokulu

Boğaziçi İlkokulu

Büyükkonuk İlkokulu

Çayırova İlkokulu

Dipkarpaz İlkokulu

İskele Maarif Anaokulu

Kaplıca İlkokulu

Kumyalı İlkokulu

Mehmetçik İlkokulu

Ötüken Anaokulu

Şht. İlker Karter İlkokulu

Şht. Menteş Zorba İlkokulu (Yeşilköy)

Yedikonuk İlkokulu

Yenierenköy İlkokulu

Ziyamet İlkokulu

EK 4- Kişisel Görüş Raporu Uygulama İzin Yazısı



KUZAY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLÎ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı: İÖD.0.00-35/2012/1B

Lefkoşa, 26 Eylül 2012

Sayın Asaf TAŞARGÖL,
Eşref Bitlis İlkokulu.

"Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı İlköğretim Okullarının Öğrenen Örgüt Olma Nitelikleri ve Teknolojinin Etkisine Yönelik, Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi" konulu anketin soruları Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş ve Müdürlüğümüze bağlı ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Anketi uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve uygulama tamamlandıktan sonra da anket sonuçlarının Talim Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne iletilmesi hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.


M. Bumin PAŞA
Müdür

/AA

Tel (90) (392) 228 3136 - 228 6893
Fax (90) (392) 228 7158
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KKTC

EK 5-ÖZGEÇMİŞ

1988 yılında Lefkoşa'da Dünyaya geldi. İlk, orta ve lise öğrenimini Lefkoşa'da tamamladı. 2004 yılında Türk Maarif Koleji'nden mezun olup 2005 yılında Atatürk Öğretmen Akademisi'nde lisans eğitimine başladı. Üniversite eğitimini 2008 yılında tamamladı.

Askerlik görevinin ardından 2009-2010 yılları arasında bir yıl süre ile Beyarmudu İlkokulu'nda branş öğretmeni olarak görev yaptı.

2010 yılında atama alarak Eşref Bitlis Paşaköy İlkokulu'nda sınıf öğretmeni olarak görevlendirildi.

Ocak 2013 itibariyle bu görevini sürdürmekte ayrıca T.C. Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi dalında ikinci üniversiteye devam etmektedir.