

ÖĞRENEN ÖRGÜTLER OLARAK EĞİTİM KURUMLARI

Temel ÇALIK

Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

GİRİŞ

Günümüzde, başta teknolojik gelişmeler olmak üzere hemen her alanda yoğun ve hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu hızlı değişim, başta eğitim örgütleri olmak üzere tüm sistemleri değişime ayak uymaya zorlamaktadır. Bu nedenle, değişimlere uyum sağlayabilmek için, örgütlerin sürekli gelişmeyle birlikte kendi içlerinde öğrenmenin kesintisiz devamını sağlamaları gerekmektedir. Öğrenmeyi, insanı, bilgiyi, kaliteyi, insanî değerleri temel alan öğrenen örgütler ön plâna çıkarılmalıdır (Yıldırım, 1999: 5).

Bireyin yaşamının en önemli bölümleri, eğitim örgütlerinde geçer. Bireyin davranışlarını, düşüncelerini, hayat felsefesini eğitim örgütleri yani okullar belirlemektedir. Okullar, öğrenen örgüt kavramı ile birlikte geleneksel “öğreten okuldan” “öğrenen okula” doğru kendilerini dönüştürme çabası içine girmişlerdir. Öğrenen okul, öğrencilerin aktif olduğu “öğretme etkinliğinin” değil, “öğrenme etkinliğinin” ön plânda olduğu okuldur (Fındıkcı, 1996: 141). Hızlı teknolojik gelişme, okulları kendilerini yenilemeye zorlamakta, amaçlarını yeniden gözden geçirmeye yönlendirmektedir. Artık günümüzde, okulun klasik öğretme görevi yerini öğrencinin aktif olduğu öğrenmeye bırakmıştır. Öğrenmeyi öğretmek görevi olan okulların da öncelikle kendi içlerinde öğrenen bir örgüt olmaları, öğrenmenin günlük işlerle birlikte doğal bir süreç olarak görülmesi ve öğrenme-nin temel bir değer haline gelmesi gerekmektedir. Başaran'ın (2000: 57) deyişiyle, bilgi toplumunda eğitim sisteminin görevi, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek; eğitim yöneticilerinin görevi ise okulu öğrenen okul niteliğine kavuşturmadır.

Öğrenen Örgütler ve 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 (Elma ve Demir, 2000: 43).

Gelecekte en başarılı olacak birey ve kurumlar, en kolay ve en hızlı öğrenenler olacaktır. Bugün, insan hâlihazırda varolan bilgi ve deneyiminin ilerideki yıllarda da işine yarayacağını beklememelidir. Bilgi ve teknoloji böylesine hızlı ilerlerken, hız kazanmak için tek çözüm yolu, öğrenme ihtiyacını belirleyebilmek ve sonra da hızlı ve etkili bir şekilde öğrenmeyi başarmaya çalışmaktır (Braham, 1998: 13-14). Öğrenme yapı ve kapasiteni geliştirip, hızlı gelişmelere ve yeniliklere ayak uydurabilmek, başarılı örgütlerin temel özellikleri arasında sayılacaktır. Sıradan örgütler ile başarılı örgütleri birbirinden ayıran fark, başarılı örgütlerin sahip oldukları öğrenme hız ve kapasitesi olacaktır. Bu nedenle Senge (2002: 11), öğrenen örgütleri, “kişilerin gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini durmadan genişlettikleri, yeni ve coşkun

düşünme tarzlarının beslendiği, insanların nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrendikleri organizasyonlar” şeklinde tanımlamıştır.

Öğrenen bir organizasyon, bilginin yaratılması, edinilmesi ve transferi ile yeni bilgilerin ve anlayışların oluşturulması için davranış değiştirme becerisine sahip bir organizasyondur (**Garvin, 1993: 80**). Gelecekte başarılı olacak örgütler, bireysel ve örgütsel düzeyde öğrenme kapasite ve isteğine sahip olmanın yanında, geçerli ve güvenilir bilgiyi üretilip 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 çalışmalarını desteklerler. Öğrenmeyi bilgilerin paylaşılmasından dolayı politika hâline getirirler (**Elma ve Demir, 2000: 48**).

Senge (**2002: 15-21**), öğrenen örgütlerin beş temel özelliği olarak, sistem düşüncesini, kişisel hakimiyeti, zihni modelleri, paylaşılan vizyonu ve takım halinde öğrenmeyi sıralamıştır. Bu beş temel özellik öğrenme disiplinleri olarak tanımlanmıştır. Sistem düşüncesi, kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar topluluğu olup, bize tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağı verir ve bunların en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmemizde yardımcı olur. Kişisel hâkimiyet, kişisel görme ufkuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini. Zihni modeller, zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Paylaşılan vizyon uygulaması, geleceğe yönelik paylaşılan resimleri ortaya çıkarma becerisini kapsar. Takım hâlinde öğrenme disiplini ise diyalogla başlar; bu bir takımın bireylerinin varsayımları askıya alıp gerçek bir “birlikte düşünme” eylemine girme kapasitesidir.

Garvin'e (**1993: 81**) 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. Öğrenen örgütlerde (**Yazıcı, 2001: 183**);

1. Sistem düşüncesi esastır.
2. Öğrenme örgütün bütününde, örgüt sanki tek bir beyinmiş gibi meydana gelir.
3. Öğrenme sürekli, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir.
4. Örgüt üyeleri, örgüt çapındaki öğrenmenin, örgütün ilerideki başarısı için taşıdığı önemi kavramışlardır.
5. Yaratıcılığa önem verilir.
6. Tüm çalışanlar örgütün başarısında kritik rol oynayan bilgi kaynaklarına ulaşabilirler.
7. Bireysel ve grup hâlinde öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü bulunur.
8. Çalışanlar örgüt içinde ve dışında yaratıcı bir toplum bilinciyle ilişki hâlinde dirler.
9. Değişim, beklenmeyen sürprizler ve hatalar, öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir.
10. Çevresine karşı uyanık ve esnektir.
11. Kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir.
12. Herkesi yönlendiren bir kalite ve sürekli gelişme bilinci vardır.

Geleneksel örgütlerin vizyonu üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Öğrenen örgütlerde ise tüm organizasyonel birimlerden ortaya çıkan ve paylaşılan bir vizyon söz konusudur. Klasik örgütlerde üst yönetim ne yapılacağına karar verirken, öğrenen örgütlerde fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması tüm organizasyonel düzeyleri kapsamaktadır. Geleneksel örgüt yapılanmasında herkes kendi işinin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmekte ve bireysel becerilerini geliştirme üzerinde odaklanmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda kişiler kendi işleri kadar faaliyetlerinin diğer kişilerin işleri üzerinde etkisini ve işler arasındaki karşılıklı bağımlılığı da anlamaktadırlar. Geleneksel örgütlerde çatışmalar güç ve hiyerarşik etki ile çözümlenmektedir. Öğrenen bir örgütlerde çatışmalar işbirliği temelinde gelişen bir öğrenme süreci yoluyla ve değişik görüşlerin bütünleştirilmesi ile çözümlenmektedir. Geleneksel yapıda liderin rolü organizasyonun vizyonunu oluşturmak, uygun bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurmak ve çalışanları bir bütün olarak kontrol etmek şeklinde ortaya çıkmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda ise liderin rolü paylaşılan bir vizyonu oluşturmak, çalışanları yetkilendirmek, katılımı canlı tutmak, yetkilendirme ve karizmatik liderlik yoluyla tüm örgütte etkin bir karar alma sürecini teşvik etmekten oluşmaktadır (Efil, 1999: 337). Öğrenen örgütlerde, paylaşılmış bir örgütsel vizyon vardır ve çalışanlar ortak amaçlar etrafından toplanırlar. Paylaşılan ortak bir vizyon ve amaç duygusu ise, çalışanlar arasında sinerji ve güç oluşturur.

Öğrenme özellikleri açısından geleneksel kurumlar ile öğrenen organizasyonlar arasındaki farklar incelendiğinde, oluşturulacak bir öğrenen organizasyonun temel özellikleri şöyle tablolaştırılabilir (Braham, 1998: 20).

Öğrenme Özellikleri	Geleneksel Kurumlar	Öğrenen Organizasyonlar
Öğrenen kim?	Bir yerlere “gönderilenler”, ödüllendirilenler ya da benzer gruplar (yöneticiler, satış elemanları)	Herkes: tüm çalışanlar, tüm bölüm ve düzeydeki elemanlar
Öğreten kim?	Kurum içinden eğitimciler ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, “uzmanlar”
Sorumlu kim?	Eğitim Departmanı	Herkes
İnsanlar ne tür öğrenme araçları kullanır?	Dersler, iş sırasında eğitim, usta-çırak ilişkisi, formal eğitim, öğrenme plânları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme plânları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay, gerek olduğunda	Her zaman, uzun dönemli
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
Nerede öğrenirler?	Sınıflarda, iş yerinde	Sınıflarda, toplantılar yaparak, her yerde
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	Ruhsuz	Coşkulu

Örgütsel Öğrenme Türleri

Öğrenme, canlıların yaşamında olduğu gibi, örgütsel bilgi ve davranışta da bir değişim meydana getirir. Bu değişim süreci, bilgi ve davranış çeşitlerini değişik boyutlarda etkilemektedir. Bu nedenle öğrenme süreci değişik biçimlerde sınıflandırılabilir (Yazıcı, 2001: 106):

Tek Yönlü Öğrenme -Uyum Sağlayıcı Öğrenme

Tek yönlü öğrenme, organizasyonun bilinen hedeflere ulaşma kapasitesini geliştirmesini ifade etmektedir (Efil, 1999: 333). Örgüt üyeleri, örgütün dengesini korumak amacıyla, iç ve dış çevrelerindeki değişimlere, hataları bulup düzelterek cevap vermektedirler. Bu şekliyle, yönetimde sıklıkla kullanılan model “problem çözme modeli” olmaktadır. Yani çalışanlar, problemlerle (istenilen ve gerçekleşen durum arasındaki farklılıklar) karşılaştıklarında, istenilen duruma ulaşabilmek için, gerekli düzeltici hareketleri yaparlar (Yazıcı, 2001: 106-107).

Örgüt üyeleri, iç ve dış çevreleriyle etkileşimde bulunurken yeni bilgiler kazanırlar. Ancak örgütler, kullandıkları teorilerin yanlış olduğunu ve bunların hatalara yol açtığını anladıklarında, değişimin gerekliliği ortaya çıkar. Bu durumda örgüt, davranışlarında bir değişim meydana getirerek hatalarını düzeltmeye çalışır, yani davranış değişiklikleri ile adaptasyon (uyum) sağlayarak hatalarını düzeltmeye çalışır. Bu nedenle bu tür öğrenmeye **uyum sağlayıcı öğrenme**, yani örgütün çevresine uyum sağlayarak gerçekleştirdiği öğrenme de denilmektedir.

Tek yönlü öğrenmede, örgüt üyeleri, çevrelerinde meydana gelen problemleri tanımlar, bunları giderebilmek için gerekli stratejileri geliştirir ve uygular. Tek etaplı öğrenme, örgüt içindeki bozuklukların ve yanlışlıkların, mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapmadan, bulunması ve düzeltilmesidir. Amaçlar ve sonuçlar arasında meydana gelen farklılık, bu tür bir öğrenme sürecinin meydana çıkmasına neden olmuştur. Belirlenen normlardan sapmalar meydana geldiğinde, bir adaptasyon süreci ile davranışlar belirlenen amaçlar doğrultusunda yeniden yönlendirilir. Bu durumda, örgüt, çevresinin sergilediği karmaşıklığa, mevcut normlarını değiştirerek uyum sağla-mıştır denilebilir. Bu uyum sağlama gerçekleşirken, mevcut normlar ve değerler sorgulanmazlar, örgütün belirlenen hedefleri doğrultusunda kahrılır (**Yazıcı, 2001: 107-110**).

Çift Yönlü (Döngülü) Öğrenme

Çift yönlü öğrenme, sadece davranışsal uyumlarla sınırlı kalmayan, daha derin bir şekilde, bilişsel yapılarda da değişim gerçekleştiren bir süreçtir. Örgütle çevresi arasında bazen, sadece basit adaptasyonlardan daha fazlasını gerektiren ilişkiler olabilmektedir (**Yazıcı, 2001: 111-112**). Argyis'in "çift çevrimli" öğrenme olarak tanımladığı bu tür öğrenmede amaçlar ve politikalar da sorgulanmaktadır (**Pamuk ve diğerleri, 1997: 209**).

Çift yönlü öğrenme, örgütün normlarını, politikalarını ve amaçlarını incelemek ve sorgulamak suretiyle hataların düzeltilmesi anlamına gelmektedir. Mevcut uygulamaların yeniden incelenmesini ve değiştirilmesini gerektirir. Daha fazla yaratıcılık gerektirir. Çift etaplı öğrenmede, standartlardan sapmalar bulunur, düzeltilir ve yeni standartlar ortaya konur (**Yazıcı, 2001: 113**). Çift yönlü öğrenme, örgütün hedeflerinin, değerlerinin ve stratejilerinin yeniden değerlendirilmesini gerektirir. Bu tür bir öğrenme, örgütün kültürünün değişmesini içermekte ve örgütün nasıl öğreneceğini öğrenmesini sağlamaktadır.

TKY, Kaizen ve diğer sürekli iyileştirme sağlama yöntemlerinin gücü, çift yönlü öğrenmeyi özendirilmelerinde yatmaktadır. Bu modellerde, çalışanlardan, ortaya çıkan sorunlarda yüzeyin altına inmeleri ve sorunları yaratan etmenleri ortaya çıkarmaları istenir. Çalışanlar, mevcut uygulama biçimlerini inceleme ve daha iyisini bulma konusunda özendirilir. Çalışanlar, başlıca önceliği öğrenmeye ve değişime verecek diller, zihniyetler ve değerler yaratma konusunda cesaretlendirilir (**Morgan, 1998: 110**).

Sibernetik, Öğrenmeyi Öğrenme

Sibernetik; ana konusu enformasyonun, iletişimin ve denetimin incelenmesi olan, birkaç disiplini içeren nispeten yeni bir bilimdir. Sibernetik, bilimine göre, sistemler çevrelerinin önemli yönlerini algılama, izleme ve tarama kapasitesine sahip olmalıdır. Sistemler bu enformasyon ile sistemin davranışını yönlendiren işleyiş normları arasında bağlantı kurabilmelidir. Sistemler bu normlardan önemli sapmaları fark edebilmelidir.

Sistemler, çelişkilerin ortaya çıkması hâlinde düzeltme hareketine girişebilmelidir. Eğer bu dört koşul yerine gelmişse, sistem ile çevresi arasında kesintisiz bir enformasyon alışverişi süreci oluşur ve bu süreç, sistemin değişimleri izlemesini ve uygun tepkiler vermesini sağlar. Böylece sistem akıllı ve kendi kendini düzenleyecek bir biçimde işleyebilir (Morgan, 1998: 99-101).

Sibernetik, öğrenen örgütlerin şu konularda kapasiteler geliştirmesi gerektiğini öne sürer (Morgan, 1998: 106):

- Önemli değişmelerin farkına varmak için çevre koşullarındaki değişimi yakından gözlemek ve buna hazırlıklı olmak.
- İşleyiş normlarını ve varsayımlarını sorgulama, bu normlara karşı çıkma ve onları değiştirme yetisini geliştirmek.
- Uygun bir stratejik doğrultunun ve örgüt modelinin oluşmasına olanak tanımak.

Geçmişten ve Hatalardan Öğrenmek

Öğrenme stratejilerini kullanabilmenin bir yolu çalışanların ve işletmecilerin geçmiş tecrübelerinden yararlanmaktır. Çalışanların yaşadıkları farklı tecrübeler veya hatalar paylaşıldığında, diğer çalışanların ders alabileceği ve yeni sonuçlar ortaya çıkarabilecekleri bir ortam yaratır. Başkalarından öğrenmek, farklı tecrübelere sahip olmak demektir. Çalışanların sistematik problem çözme yetenekleri, yeni ve farklı yaklaşımlardan yararlanmalarına olanak sağlayacak çalışma ortamları, onları yeni bilgileri sistematik bir şekilde aramaya ve test etmeye yönlendirecek ve farklı tecrübeleri yaşamalarını kolaylaştıracaktır (Yazıcı, 2001: 117). Geçmişten ve hatalardan öğrenmek, aynı hataların tekrarlanmaması açısından önemlidir. İdeal olan, ilk seferde gerekli olanı doğru şekilde yapmaktır. Ancak, insanın olduğu yerde hatanın olması doğaldır. Önemli olan bu hatalardan ders alınması ve tekrarlanmamasıdır.

Müşterilerden Öğrenmek

Müşterilerden öğrenmek, gerçekte örgütlerin değer vermeleri gereken en önemli öğrenme stratejilerinden biridir. Ürün veya hizmetin son kullanıcısı durumunda bulunan müşteri, üründen beklentilerini en somut biçimde ortaya koyabilecek kişidir. Benzer şekilde, ürün veya hizmeti kullanan müşteriler, onları en objektif biçimde değerlendirecek ve eleştiri yapabilecek kişilerdir. Dolayısıyla müşterileri, örgütün entelektüel bir kaynağı olarak değerlendirmek, bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak, örgütlerin öğrenme stratejilerinin özünde bulunmalıdır (Yazıcı, 2001: 117-123).

Başkalarından Öğrenmek (Kıyaslama – Benchmarking)

Kıyaslama (Benchmarking), bir işletmenin, iyileşme amacıyla, alanlarında en iyi uygulamalara sahip olmalarıyla tanınmış diğer işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini veya iş süreçlerini değerlendirmek ve onlardan öğrenebilmek için kullandığı sürekli, sistematik ve plânlı bir süreçtir (Yazıcı, 2001: 117-123).

Kıyaslama, mükemmelle ulaşmak için en iyi uygulamaların araştırılması ve uyarlanması sürecidir. İşletmenin sürekli olarak kendisini en iyi işletmelerin uygulamaları ile karşı-laştırmasını ve onların uygulamalarını sistematik olarak analiz edip öğrenebilmesini sağlar.

Birlikte Öğrenmeyi Öğrenmek

İnsanlar birlikte, karşılıklı etkileşim sonucu gerçekleşen paylaşım yoluyla daha kolay öğrenirler. Bu birliktelik insanlar üzerinde sinerjik bir etki yaratarak daha kolay ve daha fazla miktarda bir öğrenme meydana getirir. Birlikte öğrenme, işletmenin bir bölümünde çalışanlar arasında meydana gelebileceği gibi, değişik işletme fonksiyonlarını yerine getiren bölümler ve hatta işletmeler arasında da gerçekleşebilir. Birlikte öğrenme aynı zamanda yöneticilerin ve her kademedeki çalışanların birlikte, etkin bir şekilde çalışmasını ve bilginin işletme içinde daha çabuk ve etkin bir biçimde yayılmasını kolaylaştırır, hataların tekrarlanmasını önler (Yazıcı, 2001: 117-123).

Örgütsel öğrenmenin nihai sonucu oluşacak öğrenen bir organizasyonda herkes, örgütün sürekli iyileşebilmesi ve gelişebilmesi için, problemlerin teşhis edilmesi ve çözülmesi yönünde çaba gösterir. Dolayısıyla, bu tür bir organizasyonun temeli, problemlerin bulunmasına, çözülmesine ve bir daha tekrarlanmaması için gerekli tedbirlerin alınmasına dayanmaktadır. Bu nedenle tüm çalışanlar problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi görevini üstlenmiştir.

Örgütsel öğrenme, zaman içinde rekabetçi avantaj sağlayacak olan, uzun vadeli bir süreçtir. Bütün organizasyonlar öğrenebilme yeteneğine sahiptirler. Ancak bazıları diğerlerinden daha etkin bir şekilde öğrenirler. Öğrenmenin etkinliğini belirleyen faktörlerin başında yöneticiler gelmektedir. Organizasyonun başarılı bir şekilde öğrenmesi, yönetimin tüm dikkatini ve katılımını gerektirir. Yani yöneticiler, etkin öğrenmenin gerçekleşeceği bir ortamın yaratılmasından sorumludurlar.

Örgütsel Öğrenme Süreci

İnsan yaşamında öğrenme nasıl bir süreç şeklinde gerçekleşiyorsa, yaşayan bir sistem olarak örgütlerde de öğrenme bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme sürecini oluşturan temel özellikler, döngüsel bir biçimde dört aşamada sıralanabilir (Yazıcı, 2001: 123-127):

1. Bilginin yaratılması: Sürecin bu aşaması, örgütün bilgiyi çeşitli dış kaynaklardan alması veya örgüt içinde yeni fikirlerin yaratılması ile başlamaktadır. Dış bilgi olarak nitelendirilenler; müşteriler, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler ve ekonomik faktörler gibi çevresel faktörler hakkında elde edilen bilgilerden oluşmaktadır. Örgüt içi bilgi ise, örgütün temel fonksiyonları ile ilgili konularda, örgüt içinde oluşturulmaktadır.

2. Bilginin örgüt bazında yayılması: Bilginin örgüt bazında yayılması, farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin, yeni bilgi üretmek amacıyla dağıtılması ve paylaşılması demektir.

3. Bilginin içselleştirilmesi: Sadece bilginin elde edilmesi önemli değildir. Bilginin anlamlı bir hâle gelebilmesi için, bilgiyi alan tarafından anlaşılması, yorumlanması ve bir anlam çıkartılarak içselleştirilmesi gerekmektedir. Bilginin, alan tarafından yorumlanması ve içselleştirilmesi gerçekleşmezse öğrenme meydana gelmez.

4. İçselleşen bilginin kullanılması: Bireyler bilgiyi alıp, bundan bir anlam çıkartarak, özümseyip içselleştirdikten sonra bunu, yeni bilgi üretmek için kullanmalıdırlar. Dolayısıyla, sürecin bu aşaması, birinci aşamasına girdi sağlamak ve döngünün sürekliliğini devam ettirmektedir.

Garvin (1993: 90) ise, örgütsel öğrenmeyi iç içe geçmiş üç temel aşama şeklinde incelenmiştir. Algılama aşamasında, örgüt üyeleri, yeni fikirlerle karşı karşıya getirilirler, konu hakkındaki bilgilerini artırır ve daha farklı şekilde düşünmeye başlarlar. Davranış aşamasında, çalışanlar yeni fikirleri içselleştirip davranışlarını değiştirmeye başlarlar. Performans artışı aşamasında ise, birinci ve ikinci aşamanın sonucunda meydana gelen, farklı düşünme ve davranış değişiklikleri ile performansta gözlenen belirgin artış oluşur.

Örgütler holografik beyinlere benzetilmektedir. Holografi, her bir parçanın bütünü temsil edeceği şekilde, bütünün parçaların hepsine kodlanabileceği süreçler yaratmanın mümkün olduğunu göstermektedir (Morgan, 1998). Bu bağlamda, öğrenen örgütlerin oluşturulmasında, örgütteki çalışanların öğrenen bireyler olmaları önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin öğrenen bir örgüt olabilmeleri için çalışanların da öğrenen bireyler olmaları gerekir. Örgütsel düzeydeki öğrenme yapı ve kapasitesi, bireysel olarak içselleştirilebilir ve bireylerin öğrenme istekleri, öğrenen örgütlerin oluşturulmasını kolaylaştırabilir. Öğrenen bireyler, öğrenen örgütleri; öğrenen örgütler de öğrenen toplumlara oluşturacaktır.

Öğrenen Okulun Özellikleri

Bilgi toplumunda, eğitimin bildik amacı değişmiştir. Eğitim belirli bilgilerin ezberlenmesi ve gerektiğinde geri çağrılarak kullanılması değildir. Eğitimin amacı, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek ve bireylere nasıl öğreneceklerini öğrenmelerinde yardımcı olmaktır. Bilgi toplumunda eğitim sisteminin görevi, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek; eğitim yönetiminin görevi ise, okulu öğrenen okul niteliğine kavuşturmadır. Başaran'a (2000: 57) göre, öğrenen okul;

1. Açıkça belirtilen amaçlarla beklenen öğrenmeyi tanımlar ve vizyon sahibidir.
2. Değişim kültürü oluşturur.
3. Personel geliştirme eğilimindedir ve personelini destekler.
4. Toplumsal değişim sürecinde doğru hizmeti gerçekleştirir.
5. Farklı gruplarla işbirliği içindedir ve örgüt yapısını yeniler.
6. Üretim sürecinden ve çıktılarından dönüt alarak kendini sürekli düzeltmeye ve yenilemeye çalışır.

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 değişme ve yenileşmeye ağırlık vermelidir. Bu nedenle, öğrenen okul içinde bulunanlar değişim kültürü oluşturmak için değişimle ilgili şu varsayımları bilmek zorundadırlar (Özdemir, 2000: 29):

1. Değişimin öncelikleri, vizyonu ve misyonu tespit edilmez. İlk olarak nelerin değiştirileceğinin taraflara anlatılması gerekmektedir,

2. Değişmenin başlatıcıları eğitimde taraf olan herkesin destek ve katkısını almalıdır,
3. Değişme bir süreçtir, bir anda olup biten bir olay değildir,
4. Değişme, sadece bir kesime bırakılmamalıdır,
5. 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 kapsamaması, 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 hizmetöncesi ve hizmetçi 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 eder (**Özdemir, 2000: 8-9**).

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 (**Sarıtaş, 2001: 68**). 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 başarılıdır. Örgütün tüm personeli, öğrenme sürecine katıldığı gibi yenileşme sürecine de katılır.

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu 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: 129-132**):

Öğretmelerin bireysel öğrenme isteği: Değişim için öğretmenlerin bireysel öğrenme istekleri sürekli olarak artırılmalıdır.

1. Okul kültürü: Değişmeye açık bir okul kültürü oluşturulmalıdır. Ayrıca demokratik, katılımcı, saygı ve sevgiye önem verilen bir ortam oluşturulmalıdır.

2. Grupla öğrenme: Grupla öğrenmeden önce bireysel öğrenme sağlanmalı sırasıyla grup ve kurumsal öğrenmeye geçilmelidir. Çünkü, bireysel öğrenme olmadan grupla öğrenme olamaz.

3. Okul yöneticisinin yönetim biçimi: Demokratik, katılımcı, saygı ve sevgiye önem veren yeni yönetim yaklaşımlarına uygun bir yönetim şekli uygulanmalıdır.

4. Okulun çevre yapısı: Okul çevresi ile bir bütün oluşturmalı, çevreyi bütünün bir parçası olarak görmelidir.

5. Eğitim teknolojisini kullanabilme düzeyi: Eğitim teknolojileri okula getirilmeli, kullanılması için de insanlar sürekli eğitimden geçirilmelidir.

6. Öğrencilerin başarı durumu: Öğrencilerin başarı durumları notla, sınavla değil, öğrenme durumları dikkate alınarak yapılmalıdır.

7. Hizmet içi eğitime katılma durumu: Dışarıdaki değişimin dışında kalmamak için çalışanlar hizmet içi eğitime yönlendirilmelidir.

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

Öğrenen Okullarda Öğrenme Ortamları

Bir okul ortamında öğretmenler, okul yöneticileri ve diğer personel sahip oldukları mesleki bilgileri artırmak, mesleki alanda ortaya çıkan değişimi ve yenilikleri takip ederek öğrenmek zorundadırlar. Okul personelinin öğrenme ve değişme konusundaki isteği, gayreti ne kadar büyük olursa, mesleki başarıları da o kadar büyük olur. Bu başarı okulun kalitesini yükseltir. Okuldaki eğitimin kalitesini artırmak, öğretmen, idareci ve diğer personelin kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak amacıyla okullar “öğrenen kurum” hâline getirilmelidir. Böyle bir kurumda çalışan öğretmenler ve idareciler sürekli olarak öğrenme faaliyetlerinde bulunurlar. Okullar çalışanları için öğrenme laboratuvarlarıdır. Bir okulu öğrenme laboratuvarı hâline getirmek amacıyla, okullarda öğrenme ortamları (alt yapıları) oluşturulmalıdır. Okullardaki öğrenme ortamları ve faaliyetleri şunlardır (Kümüş, 1998: 43-44):

1. Hizmet içi eğitim faaliyetleri: Okul ortamında, öğretmen ve okul yöneticilerinin, kişisel gelişimlerini sürdürmek, mesleki yenilikleri takip etmelerini kolaylaştırmak amacıyla hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenir. Bu tür faaliyetler, okul personelinin eski öğrenmelerini bütünleyen, eksikliklerini gideren ve kişisel niteliklerini de artıran çeşitli programları içerir.

2. Zümre Toplantıları: Bir okuldaki branş öğretmenlerinin belli tarihlerde bir araya gelerek, bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaştıkları, okuldaki en entelektüel ortamdır. Zümre toplantılarında öğretmenler daha çok, özel öğretim yöntemleri, öğretim metot ve teknikleri yanında ölçme ve teknikleri üzerinde çalışırlar.

3. Öğretmenler Toplantısı: Öğretmenler toplantısı, okuldaki bütün öğretmenler ve okul yöneticilerin düzenli olarak bir araya geldikleri en önemli anlardır. Bu toplantılarda öğretmenler ve okul yöneticileri arasında fikir alış verişi olur. Okul yöneticileri ve öğretmenler problem çözme becerilerini paylaşırlar. Okulun geleceğine ait önemli kararlar alınır. Okulun problemleri tartışılır. Paylaşılan çözümler üretilir.

4. Teftiş, denetleme ve rehberlik faaliyetleri: Okul ortamında bir öğretmenin ya da yöneticinin bir başkası tarafından denetlenmesi, yapılan hataların ortaya çıkmasını kolaylaştırır. Denetleme sonunda dönütler alınır, denetlenen bireye rehberlik yapılır.

5. Okul-aile birliği ve okul koruma dernekleri ile yapılan toplantılar: Okullar çevrelerine okul-aile birliği ve koruma dernekleri aracılığıyla açılmaktadır. Çevrenin okuldan beklentileri, okulun da çevreden beklentileri uzlaştırılmaya çalışılır.

Okullarda düzenlenen hizmetiçi eğitim faaliyetleri, öğretmenlerin zümre toplantıları ve diğer akademik içerikli toplantılar, denetim ve rehberlik faaliyetleri ve

okul-aile birlikleri ile yapılan toplantılar, çeşitli öğrenme etkinliklerinin gerçekleştirildiği ortamlardır. Bu ortamlarda, taraflar arasında bilgi alışverişi sağlanabilir, ortak paylaşımlarda bulunulabilir ve öğrenen örgüt olma yolunda önemli adımlar atılabilir.

Öğrenen Okulda Yöneticinin Rolü

Son yıllarda küreselleşme, rekabet koşulları gibi nedenler okulların da diğer kuruluşlar gibi liderlere ihtiyaç duymasına neden olmuştur. İhtiyaç duyulan liderler yönetim bilimcileri tarafından “lider yönetici” kavramıyla tanımlanmıştır. Öğrenen okul yöneticisi lider yönetici olmakla birlikte stratejik bir lider olmalıdır (Erkoç, 2000: 80).

Liderler hakkındaki geleneksel görüşlerimiz -yön veren, ana kararları alan ve birlikleri harekete geçiren kişiler olarak- bireysel ve sistematik olmayan bir dünya görüşüne dayanır. Öğrenen organizasyonlardaki yeni liderlik anlayışı ise daha ince ve önemli konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Öğrenen organizasyonlardaki liderler, tasarımcı, yönetici ve öğretmendir (Senge, 2002: 363). Günümüzde bilginin yönetilmesi, yönetim sanatının temelini oluşturmaktadır. Yönetilenler sadece insanlar değil, asıl onların taşıdığı bilgiler olmaktadır. Dolayısıyla, öğrenen organizasyon vizyonuna ulaşmada en etkin rol liderlere düşmektedir (Yazıcı, 2001: 190-191).

Öğrenen bir organizasyon yaratmada liderin rolü, bir vizyon oluşturmaya ve vizyon ile mevcut gerçeklik arasındaki uçurum konusunda diyalog başlatmaya hazır, öğrenmeye meraklı ve yaratıcı bir liderlikle başlar. Lider, işgörenlerin yeni fikirler denemesine açık ve elverişli bir ortam yaratıcısı ve öğrenme sürecinin, değişen tutumların, davranışların ve iş sürecinin gözeticisidir (Rosen, 1996: 217).

Öğrenen örgütlerde, herkesin öğrendiği bir ortamda, lidere düşen görev, yeni öğrenmelere liderlik etmektir. Bu anlamda, lider öğrenmeden sorumludur. Örgütün lideri çalışanlara karmaşıklığı anlama, sorunları çözme, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme fırsatı sağlamakla yükümlüdür. Liderin öğrenen örgüt ortamını sağlayabilmesi için örgüte rehberlik edecek fikirlere sahip olması, çalışanların öğrenmesi için gerekli altyapıyı hazırlaması ve ekibiyle birlikte diğer çalışanlara model olması gerekmektedir.

Örgütsel öğrenmenin altyapısı, çalışanların birbirlerinden öğrenebileceği bir mekanizma üzerine kuruludur. Örgütler rakiplerinden öğrendikleri kadar, birbirlerinden öğrenebilecekleri bir yapıyı geliştirdiklerinde öğrenmenin altyapısı hazırlanmış olacaktır. Başarılı uygulamaların örgüt içinde yaygınlaşması ve örgütsel öğrenme sürecinin hızlandırılması gerekmektedir (Özden, 2000: 154-155).

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 göreyerek genelleşmesini sağlayacaktır (Yazıcı, 2001: 196).

Örgütlerin sürekli öğrenen canlı bir organizasyon olabilmeleri için, öncelikle üst yönetimin yeni öğrenmelere açık olması gerekmektedir (Özden, 2000:154-155). Çalışanların öğrenme yeteneklerini ortaya çıkarmak için liderlerin bazı davranış modelleri sergilemeleri önemlidir. Öğrenmeye gönüllü bir örgüt ortamı yaratmak, etkili yaratıcı fikirler oluşturmaya çalışmak, oluşturulan fikirlerin yayılmasını ve gelişmesini sağlamak, bu davranış modellerine örnek olarak verilebilir. Öğrenen organizasyonlarda liderlerin dört temel rolü bulunmaktadır (Yazıcı, 2001: 192):

1. Liderler, öncelikle düşünce ve davranışlarıyla, kendilerinin öğrenmeye ve gelişmeye açık insanlar olduklarını kanıtlamalı ve bu yönde gösterilecek çabalarda aktif rol üstlenmelidirler. Ancak bu sayede kurulan bir etkileşim sonucu çalışanların tutum ve davranışları yönlendirilebilir.
2. Öğrenme ve gelişme fırsatlarını tüm çalışanlarına sunma görevini ve destekleyici rolü üstlenmelidirler.
3. Öğrenme fırsatlarını günlük işlerin içine entegre ederek, çalışanların her an öğrenme fırsatını bulabilecekleri bir sistem yaratmalıdır.
4. Öğrenmenin diğer bölümler ve örgütün bütünü için taşıdığı önemi yayma misyonunu üstlenmelidirler.

Öğrenen Okulda Öğretmenin Rolü

Bilgi tabanının hızla değiştiği bir zamanda okulların mezunlarına yaşamları boyunca yetecek bilgi donanımını kazandırması olanaksızdır. Bunun yerine okullarda, öğrencilerin ihtiyaç 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 rolünü bırakarak, öğrencilerin öğrenmeyi öğrenmelerini sağlayan bir rehber olarak hareket etmeleri gerekir.

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. Eğitimde eski ve yeni yaklaşımlar ile öğretmenin öğrenen okuldaki yeni rolü tablo halinde özetlenmeye çalışılmıştır (Özdemir, 2000: 22-23).

Eski Yaklaşımlar	Yeni Yaklaşımlar
Bilgi kesindir	Bilgi geçicidir
Eğitim ansiklopedik bilgi kazandırmak için verilir	Eğitim, konuları derinliğine anlamak için verilir
Bilgi gelecekte kullanılmak için verilir	Bilgi, yeni bilgi üretmek için edinilir
Bilginin yayıcısı olarak öğretmen	Öğrenme etkinliklerinin düzenleyicisi olarak öğretmen
Sınıfta tek karar verici olarak öğretmen	Kararlar diğer öğretmenlerle birlikte verilmektedir
Tek yönlü iletişim	Çift yönlü iletişim
Ürün temelli	Süreç temelli
Okul öğrencinin öğrendiği bir yerdir	Okulda herkes birlikte öğrenir
Öğretmen öğrenciye bilgi aktarır	Öğretmen öğrenciye sorgulamayı öğretir
Veliler, eğitim ve okuldan anlamaz	Velilerin işbirliği esastır
Yarışmaya dayalı	Birlikteliğe dayalı
Normal dağılıma göre öğrenci değerlendirme	Tam öğrenmeye yönelik değerlendirme
Kontrol edici olarak öğretmen	Düzenleyici, lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan kişi olarak öğretmen
Öğretmen merkezli	Öğrenci üzerine odaklanmış
Tek kitap üzerine program temelli	Yetişkin hayatının sorumlulukları üzerine odaklanmış ve tanımlanmış yeterlikler
Kontrol edici olarak yöneticiler	Düzenleyici, öğretim lideri, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan kişi olarak yönetici

Öğrenen okulda, öğretmen öğrenciye bilgi aktarmak yerine ona sorgulamayı, araştırmayı, incelemeyi öğretir. Öğrenen okulda, tüm personel aktif olarak öğrenme sürecine dahil edilmiştir. Öğretmenler de birbirlerinden ve öğrencilerden öğrenirler. Öğrenen okulda, öğrenme etkinliği, yarışmaya dayalı değil birlikteliğe ve paylaşıma dayalıdır. Müfredat programları, öğrencilerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerine göre düzenlenir. Öğrenci merkezli bir yaklaşım uygulanır.

Öğrenen Okulda Öğrencinin Rolü

Öğrenme ve öğretmeye ilişkin yeni değerler, öğrenmenin öğrenci merkezli olarak yeniden düzenlenmesini öngörmektedir. 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, 1997:259). Öğrenen okulda, öğrencilerin yönetime ve örgütsel öğrenme sürecine aktif katılımları sağlanır. Öğrenci sadece bilgi aktarılacak bir obje olarak görülmez, bireysel özellikleri olan ve saygı duyulan bir birey olarak görülür.

Öğrenen okulda, öğrenciler öğrenmenin değerli ve önemli bir süreç olduğu konusunda teşvik edilirler. Öğrenciler, birlikte ve bireysel öğrenmeye yönlendirilir. Öğrenen okulda, öncelikle başarılması gereken şeyin, öğrencilerde öğrenme istek ve hevesinin oluşturulması olduğu bilinir. Öğrencilerin, bireysel olarak öğrenmeye karşı motivasyonları sağlanmadan, sürekli öğrenme konusunda öğrenciler teşvik edilmeden, dolayısıyla bireysel öğrenme gerçekleşmeden öğrenen okul olunamayacağı bilinmelidir. Bu nedenle, öğrenen okulda öğrencilerin en temel rolü, öğrenmeyi içselleştirmiş, öğrenme istek ve hevesiyle dolu bireyler olmalarıdır.

Sonuç

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

Öğrenen okulda tüm bireylerin bir bütün olarak örgütsel öğrenme sürecine katılması, örgütsel beyin özelliği kazandırılmasına yardımcı olur. Örgütsel beynin örgütsel düzeyde en işlevsel özelliği, birbirini tamamlayan örgüt üyelerinden oluşmasıdır. Bu durum, birlikte öğrenmeyi ve uygulamayı ve sinerji yaratılmasını sağlar. Eğitim kurumları açık sistem özelliği taşıdığından ve çevreyle etkileşimi yüksek düzeyde olduğundan, bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiş bu kurumlarda daha fazla önem taşımaktadır.

Okullarda sürekli örgütsel öğrenme ortamları oluşturularak, bilgi ve becerilerin paylaşılmasına ve takım ruhu oluşturulmasına olanak sağlanabilir. Öğrenen okulda etkili bir uygulama, kıyaslama yapma ve diğer kurumlardan öğrenmedir. Bu uygulama, eksikliklerini ve öğrenme ihtiyacını belirleme ve öğrenme stratejileri oluşturma konusunda okullara yardımcı olacaktır. Öğrenen okulda, yöneticinin, öğretmenin, öğrencinin ve diğer personelin temel görevi, öğrenmeyi kendi içinde içselleştirmek, diğer bireylere öğrenme istek ve hevesi kazandırmaya çalışmaktır. Bu anlamda, okulların öğrenen bir kurum özelliğine kavuşması için, bireyler birlikte öğrenmeye, paylaşma, ortak çalışma ve takım ruhu oluşturmaya teşvik edilmelidirler.

KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, Aytaç. (1994). **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ALTUĞ, Duygu. (Editör: Mithat Çoruh). (1997). **Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- BALCI, Ali. (Ocak-Şubat 1996). Etkili Okul ve Türkiye’de Uygulanabilirliği. **Yeni Türkiye**. Ankara: Yeni Türkiye Medya Hizmetleri.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. (2000). **Eğitim Yönetimi-Nitelikli Okul**. Dördüncü Basım. Ankara: Feryal Matbaası.
- BRAHAM, Barbara J. (1998). **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**. Çeviren: Ali Tekcan. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- EFİL, İsmail. (1999). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 6. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- ELMA, Cevat ve DEMİR, Kamile (Editörler). (2000). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- ERKOÇ, Zafer. (Mart-Nisan 2000). Ortaöğretimde Öğretim Lideri Profili ve Yönetimde Kalite. **Human Resources**.
- FINDIKÇI, İlhami. (Ocak-Şubat 1996). Öğreten Okuldan Öğrenen Okula. **Yeni Türkiye**. Sayı: 7 (Eğitim Özel Sayısı).
- GARVIN, David A. (July-August,1993). “Building a Learning Organization”. **Harvard Business Review**. Vol. 71, No. 4.
- KELEŞTİMUR, Murat. (Ocak 1999). Değişimin Neresindeyiz?. **Executive Excellence**. Sayı: 22. İstanbul: Rota Yayınları.
- KÜMÜŞ, Ahmet. (1998). “Öğrenen Organizasyon Olarak Okul”. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- MORGAN, Gareth. (1998). **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. Çeviren: Gündüz Bulut. İstanbul: MESS Yayın.
- ONUR, Bekir. (1995). **Gelişim Psikolojisi**. Ankara: İmge Kitabevi.
- ÖZDEMİR, Servet. (2000). **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. 5. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ÖZDEN, Yüksel. (2000). **Eğitimde Dönüşüm-Eğitimde Yeni Değerler**. 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- PAMUK, Gündüz, ERKUT, Haluk, ÜLENGİN, Füsün, ÜLENGİN, Burç, AKGÜÇ, Öztin, KOŞMA, Hamza ve ALPAY, Yurdakul. (1997). **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**. Yönetim Bilimleri Dizisi: 5. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- ROSEN, Robert H. (1996). **İnsan Yönetimi**. Çevirenler: Gündüz Bulut ve Zülfi Dicleli. İstanbul: MESS Yayın.

- SARITAŞ, Mustafa. (2001). **Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- SENGE, Peter M. (2002). **Beşinci Disiplin**. Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- YAZICI, Selim. (2001). **Öğrenen Organizasyonlar**. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- YILDIRIM, Ramazan. (1999). **Öğrenmeyi Öğrenmek**. Dördüncü Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık.