

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK KISIM

I. ÖRGÜT VE YÖNETİM

A) KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A.1 Örgüt Ve Yönetim Kavramları

Yönetim bilimciler yönetim kavramını çeşitli biçimlerde tanımlamaktadırlar. Öz olarak söylemek gerekirse, yönetimin esası ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılmasıdır. İnsan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirilmesi eylemidir.¹ İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek için işbirliği yapma gereksinimlerinden doğan örgütler, insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların toplu olarak yaşadıkları her yerde örgütler oluşmuştur. Gelişim süreçlerinin başında kendi temel gereksinimlerini tek başlarına karşılayabilen insanlar, zamanla artan ve tek başlarına karşılayamadıkları gereksinimlerini gidermek ve dış çevrenin koşullarına uyum sağlamak amacıyla diğer insanlarla işbirliği yapmaya başlamışlardır. Ortak çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İşbirliği olmaksızın, toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır.²

Örgütün ne olduğuna ilişkin tanımlardan birisi tanınmış yönetim bilimci Barnard'a aittir. O'na göre örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemidir.³ Barnard'a göre, bir örgütün varolabilmesi için üç temel öge zorunludur. Bunlar: (1) Birbiriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, (2) amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve (3) gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaçtır⁴. Bu açıklamalardan bir örgütün temel öğeleri olarak bireyler, isteklilik ve genel ve ortak bir amaç anlaşılmaktadır. Belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan örgütler, bu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Başka bir anlatımla, örgütler etkili ve yeterli oldukları sürece varlıklarını korurlar.⁵

¹ Aydın, Mustafa, **Örgütlerde Çatışma**, Ankara: Bas-Yay Matbaası, 1984, s. 14

² Aydın, a.g.e., s. 13

³ Aydın, a.g.e., s. 14

⁴ Aydın, a.g.e., s. 14

⁵ Aydın, a.g.e. s. 15

Megginson⁶ yönetimin genel anlamda üç temel işlevinden söz etmektedirler.

Bu işlevler:

1. Bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak,
2. Birbirleriyle çelişkili amaçlar arasında denge sağlamak,
3. Etkililiği ve verimliliği sağlamaktır.

Everard ve Morris⁷ ise yönetimi geniş anlamda;

1. Örgütsel amaçları belirlemek,
2. Gelişmenin nasıl olacağını ya da amacın nasıl gerçekleşeceğini belirlemek,
3. Amacın planlandığı şekilde gerçekleştirilebilmesi için var olan insan, madde ve zaman kaynağını örgütlemek,
4. Süreci kontrol etmek,
5. Örgütsel standartları belirlemek ve gerçekleştirmek, olarak ifade etmişlerdir.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, yönetimin bilimsel anlamda süreçlere ayrılması gerektiği, bunun israfı önleyeceği ve etkililiği arttıracığı söylenebilir. Yönetim süreçleri, çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Bunlardan biri de Gregg tarafından yapılandırılmıştır. Gregg'e göre yönetim süreçleri :⁸

1. Karar verme,
2. Planlama,
3. Örgütlenme,
4. İletişim kurma,

⁶ Aksu, Meral, "Nasıl Bir İnsan? Nasıl Bir Öğretim?", Yeni Türkiye Dergisi, Ankara: 1996, s. 2

⁷ Aksu, a.g.e., s. 2-3

⁸ Aydın, a.g.e., s. 124

5. Etkileme,
6. Eşgüdümleme ve
7. Değerlendirme'dir.

B) ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bütün örgütsel kavramların gelişiminde, örgütleri tanımlamak amacıyla bazı mecazi ifadelerden yararlanılmıştır. Gerçekten tarihsel süreç içinde örgüt kuramcıları örgütü tanımlama ve çözümlemede sık sık fiziksel dünyadan gelen mecazi ifadelere başvurmuşlardır. Yönetim bilimciler örgütleri, hareketleri açıkça gözlenebilen bir makine olarak veya canlı bir organizma olarak gördüler. Son yıllarda sosyal bilimlerden ödünç alınan şifreler örgüt kuramcılarının örgütleri daha iyi analiz etmelerine yardımcı oldu. Böylece örgütler küçük bir toplum, hatta tiyatro gibi görülmeye başlandı.⁹

Örgütsel kültür kavramı, örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültür örgüte ilişkin sadece bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki bir betimlemedir. Örgütsel kültür ile ilgili literatürü incelediğimizde, örgütsel kültürün şu boyutlardan oluştuğunu görürüz.¹⁰

1. Örgütün tarihi
2. Örgütün değerleri ve inançları
3. Örgütü açıklayan hikayeler ve mitler
4. Örgütün kültürel normları
5. Gelenekler, törenler, adetler
6. Örgütün kadın ve erkek kahramanları

Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerlerini ve inançlarıyla bunları ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür. William Ouchi, örgütsel kültürü semboller, törenler, efsaneler, iş görenlerin değerleri ve inançları olarak belirlemiştir.¹¹

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik eren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir

⁹ BRANABE, C. LA., **Gestion des Ressources Hummarines Education**, Canada, fall/automne, 1991

¹⁰ STEINHOLG and OWENS, **Towards R.G., A theory of Organizational Culture**, Journal of Educational Administration vol 27, no:3, 1989

¹¹ HOY W.K., MISKEL C.G., **Educational Administration** McGrawHill inc., 1991

organizma olara görmemin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır.¹² Örgütsel kültür, çalışma yaşamında güçlü bir değerler mekanizmasıdır.¹³

B.1 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgütsel kültürün fonksiyonlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:¹⁴

- Örgütün iş stratejilerini desteklemek. Kültür bulunduğu organizasyonun iş stratejilerinde değişikliğe yol açar. Örneğin UPS'nin (Universal Package Service) yeni müşteri hizmeti kültürü daha esnek ve uygun fiyatlar, teslim tarihleri ve alım tarihleri bunun iş stratejilerini güçlendirmektedir.
- Yöneticilerin dış elemanlarla etkileşiminde daha makul yollar tanımlamak: Yöneticilerin ortaklar, hükümet veya müşteriler dış elemanlarla daha iyi ilişkiler kurulmasında kültür önemli bir etkidir.
- Kadrolama kararlarının verilmesi: yeni teknolojilerin kullanılmasını pek savunmayan çalışanlar veya müşteri odaklı çalışmayı prensip edinmemiş yöneticiler genellikle işletmeler için sorun yaratabilmektedir.
- Performans kriterlerinin belirlenmesi: Yöneticiler ve diğer çalışanlar örgüt kültürüne uyabilme yetenekleri doğrultusunda değerlendirilirler.
- Şirket içinde kişiler arası ilişkilerin uygun bir doğasının oluşturulmasında rehberlik etmek: Kültür çalışanların ve yöneticilerin birbirleriyle olan veya çalışanların kendi aralarında olan ilişkileri de düzenler. Böylece alt ve üst kademe çalışanlar bir araya gelerek sorunlara daha yaratıcı çözümler bulabilirler.
- Uygun yönetim şeklinin seçilmesi: Örneğin UPS'deki gelişmiş bilişim teknolojileri ile birleşik olarak müşteri hizmetleri kültürü sayesinde çalışanların güçlendirilmesi artmış ve merkezkaç bir yönetim şekline doğru gidilmesine yol açmıştır.

Genellikle kültürün farklı elemanları bir potada eriterek örgütte bir istikrar sağladığı düşünülür. Gerçekte, bazı araştırmacılar bir örgütün kültürünün gücü ve

¹²BRANABE, C. LA., **Gestion des Ressources Humaines Education**, Canada, fall/automne, 1991

¹³CALLAHAN and FLEENOR, C.P., **Managing Human Relations**, Columbus Merriz Company, 1988

¹⁴JUDITH R. Gordon, **Organizational Behavior**, 5. Baskı, Prentice – Hall, USA, 1996, s.471

istikrarı, misyonunun belirliliği, çalışanların karar almaya katılımları ve örgütsel değişime karşı verilen teşvik edici bir tepkinin bu örgütün etkenliğini önceden bize bildirdiğini söylemektedirler.¹⁵

B.2 Örgütsel Kültürün Unsurları

B.2.1. Normlar

Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kuramsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir.¹⁶

Normlar iş görenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütlerdir. Normlar, iş görenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını nasıl ilişkide bulunacağını başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir.¹⁷

İş görenlerin rolleri, normlarla değerlendirilir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, iş görenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Örgütün kültürel normları bir iş görenden beklenen rolleri belirlediği gibi, iş görenin bu rolleri yapmasını da onaylar. Ayrıca normlar, bir iş görenden haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylece normlar iş görenin hangi rolleri oynayacağını hangilerini oynamayacağını göstererek davranışı yönlendirir.¹⁸

Normlar ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler.¹⁹

B.2.2. Değerler

Değerler, iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların örgüt topluma ne değerinde bulunduğunu örgüte geliştirilen kültürel değerler belirler. Değerler, normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır, normların haklılayıcılarıdır. Bir

¹⁵ JUDITH R. Gordon, **Organizational Behavior**, 5. Baskı, Prentice – Hall, USA, 1996, s.471

¹⁶STEINHOLG and OWENS, **Towards R.G., A Theory of Organizational Culture**, Journal of Educational Administration vol 27, no:3, 1989, s. 10

¹⁷BAŞARAN. İ.E., **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi, **E.B.F.** Ankara, 1982, s. 113

¹⁸BAŞARAN. İ.E., a.g.e, s. 114

¹⁹ÖZKALP, Enver, **Örgütler ve Çalışma**, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir, 1986

norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz. Bir normu iş görenlerce uygulanması gereken bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran dayandığı kültürel değerlerdir.²⁰

Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Pasquale Galgardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir:

1. Örgütün kuruluşu sırasında onun liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün bütün üyeleri kendisi ile anı düşünceyi paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.
2. Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.
3. İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır.
4. Sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.²¹

B.2.3. Sayılılar

Sayıtlar, kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelerdir. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, sayıtların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslanma imkanı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla sayıtlar, gerçeğin görüşlanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Sayıtlarla, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verilir.²²

²⁰BAŞARAN. İ.E., **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi, **E.B.F.** Ankara, 1982, s. 112

²¹ÜÇÖK, T. **Organizasyon Kültürünün Oluşumu**, Dokuz Eylül Üniv. **İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt-4, Sayı :1-2, 1989

²²BOZKURT, T. **İşletme Kültürü**, Endüstri ve Örgüt psikolojisi ve Türk psikologlar Derneği, 1996

B.2.4. İnançlar

Geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmaktadırlar. İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırıldığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağını ve denetlenemeyeceği yolundadır.

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisi etkin olması işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlamalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp geliştirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkilerini etkilemektedir.²³

B.2.5. Semboller

Bazı şirketler üst yöneticilerine özel limuzinler kiralayıp, havayolu ile seyahat etmeleri gerektiğinde şirket jetlerini emirlerine vermektedirler. Bazı şirketler ise limuzin veya özel şoför tutmak yerine kişiye özel bir araba vermekte, yine özel jet yerine ise iyi bir havayolunun ekonomik sınıfında bir bilet ayırtmaktadır. Bu ve bunun gibi konular sembolere örnek olarak gösterilebilir. Bunların yanı sıra ofislerin düzeni, döşemeleri, giysiler gibi şeylerde de sembolere örnektir. Bu semboller kimin önemli olup olmadığı, yöneticilerin ne kadar eşitlik istedikleri ve uygun olan davranışların neler olduğu gibi konularda ipucu olmaktadır.²⁴

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembolle daha somut hale gelebilmektedir. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir.²⁵ Her ne kadar bu semboller gözle görülebilseler de bunların önemi veya anlamı her zaman açık olmayabilir.²⁶

²³ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Tüz, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, 3. baskı, Yayın no: 464, Alfa Yayınları, Bursa 1998, s.36 - 37

²⁴ ROBBINS, Stephan, **Organizational Behavior**, 7. Baskı, Prentice-Hall, USA, 1996, s.698

²⁵ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek, a.g.e, s.38

²⁶ SCHERMERHORN, Jr, John, OSBORN, Richard, G., HUNT, James G., **Organizational Behavior**, 6.

B.2.6. Hikayeler

Örgütler kazananlar, kaybedenler, başarılar ve başarısızlıklarla ilgili bir çok hikayeyi içlerinde barındırırlar. Belki de bu hikayeler içinde en önemli olanlar şirketin nasıl kurulduğuna dair olanlardır. Bu kuruluş hikayesi genellikle savaşçı bir girişimcinin kahramansal çabalarında çıkarılan dersleri içerirler. Genellikle bu savaşçı girişimci günümüzde dahi şirkete yön veren vizyonu oluşturan kişidir. Bu hikaye öyle bir şekilde süslenerek günümüze kadar gelmiştir ki o artık bir destan olmuştur. Bu destanlar çok önemlidir. Çünkü yeni gelenlere örgütün gerçek misyonunu, nasıl çalıştığını ve bireylerin örgüte nasıl uyum sağlayabileceklerini belirtirler.²⁷

B.2.7. Kahramanlar

Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler.²⁸ Bir kahraman olarak görülen bir yönetici örgüt kültürünü güçlendirici bir etki yapacaktır. Bir rol modeli olarak, sembolize ederek ve böylece örgütü dış dünyaya tanıtarak, bu kahramanlar örgütün özel niteliklerini ortaya çıkarır, performans standartlarını belirler, çalışanları motive eder ve başarıyı daha insancıl ve ulaşılabilir hale getirirler.²⁹

B.2.8. Adet ve Törenler

Bir örgütün kültürünün görülebilen en önemli elemanlarından biri de adetler ve törenlerdir. Adetler örgüt çalışanlarının davranışları ve anlayışlarını etkilemek için özel zamanlarda kullanılan standart ve tekrarlanan faaliyetlerdir.³⁰ Bu gibi törenler örgüt kültürüne, işletmenin temel değerlerini dramatize etmek suretiyle katkıda bulunurlar. Örneğin yirmi beş yıl çalışmış bir kişiye verilen bir kravat iğnesi işletmenin sadakate verdiği önemi gösterir. Böylece yeni gelen kişilere de örgütün nelere değer verdiği gibi konularda yardımcı olmuş olur.³¹

Baskı, John Wiley&Sons, Co. USA, 1997 s.273

²⁷ SCHERMERHORN, Jr, John, OSBORN, Richard, G., HUNT, James G., a.g.es.272

²⁸ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek, a.g.e, s.38

²⁹ GORDON, Judith, R., **Organizational Behavior**, 5. Baskı, Prentice-Hall, USA, 1996

³⁰ SCHERMERHORN, Jr, John, OSBORN, Richard, G., HUNT, James G., a.g.e, s.273

³¹ GORDON, Judith, R., **Organizational Behavior**, 5. Baskı, Prentice-Hall, USA, 1996 s. 476

C) ÖRGÜTLERDE SÜREKLİLİK

İş hayatına yön veren değerler sistemindeki değişimler, işletmelerin bu değişimleri yönetebilmeleri gereğini doğurmaktadır. Son yüz yıllık periyoda bakıldığında bazı işletmelerin değişimle değişerek varlıklarını korudukları, bazı işletmelerin ise değişime yenik düşerek yok olduklarını görmekteyiz. Değişime direnme ve onu yönetmek için gerekli anlayış ve faaliyetler her dönem için farklılık gösterse de, özü itibarıyla aynı davranış modelini gerektirmektedir.

İşletmeler sürekli değişen çevre şartları içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu süreç, faaliyetlerini devam ettirebilmek için işletmelerin sahip olması gereken bilgilerin geçerliliğini ger geçen gün eskitmekte, yeni bilgiye sahip olmak pozisyonu korumak ve ilerletmek açısından önem kazanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında geçerli ve rekabetçi bilgiye sahip olma sürecinin başarısı, işletmelerin yaşama süresinin uzunluğunu olumlu olarak etkilemektedir. Zaten amacın kısa süreli başarı olmadığı işletmelerde, faaliyet süresini sürekli kılmak temel hedeftir.

Organizasyonların sahip olduğu değerler, o değerlerin oluştuğu sistemden bağımsız olamamaktadır. Uzun süre yaşamak isteyen işletmelerin sahip olması gereken değerlerin ortaya konulmasında önce, istenilen değerlerin oluşabileceği organizasyonel şartların ortaya konulması gerekmektedir. Bu yönden bakıldığında iki farklı organizasyonel kültür yapısı ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, sonuç odaklılığı temel değer alan organizasyonlardır. Bunların organizasyon süreçlerinde karar ve kontrol mekanizması belirli bir kesimin elinde bulundurulmaktadır. Bu yapı, örgüt bütününde motivasyonel sinerjinin yaratılmadığı değişime kapalı süreçleri doğurmaktadır. Merkezi bakış açısının kısa süreli hedefler olduğu bu işletmeler, örgütün bütününde yaratıcılığı yaratamadıklarından “makine örgütler” olarak değerlendirilmektedirler.³²

Diğer örgüt yapısı ise süreç odaklı işletmeler de görülmektedir. Bu işletmeler ise merkezkaç yönetimi esas almaktadırlar. Merkezin yetkilerini örgütün tabanına doğru yayarak karar ve kontrol mekanizmasını lokalleştirmişlerdir. “İşi en iyi yapan bilir”

³²ACUNER, Taner, **Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, 2000

yaklaşımı doğrultusunda örgütün bütününe yayılmışlar, örgütsel sinerjinin ve yaratıcılığın sağlanması yoluyla sürekli kendini yenileyen süreçleri oluşturmuşlardır. Bu işletmeler enerjilerini sürekli öğrenmekten ve bilgiden almaktadırlar. Sürekli öğrenmeleri ve bilgiye sahip olmaları halinde değişimi yönlendirebilmekte ve yönetebilmekte, bu sayede de uzun süre yaşayabilmektedirler. “organizma örgütler” olarak adlandırılacak bu örgütler günümüzün rekabetçi ve sosyal yapıli kurumlarını oluşturmaktadırlar.³³

Bu açıdan bakıldığında uzun süre yaşayabilecek işletmelerin değerlerinin sağlanabileceği organizasyonel yapıları oluşturmak esas olacaktır. Bu sorumluluk da işletmelerin vizyonlarını belirleyen tepe yöneticilere düşmektedir. Bu yöneticiler; ya personelin bir makine olarak algılandığı ve kendini tabandan yenilemeyen süreçlere sahip makine örgütleri, ya da personelin anlamlı bireyler olarak ele alındığı, yerinden yönetimi, fikir serbestiyetini, yaratıcılık ve değişimi esas alan organizma örgütleri yaratacaklardır.³⁴

C.1. Süreklilik Unsurları

İş idaresinin bilimsellik kazanmaya başladığı 19.yy'ın sonları ve 20.yy'ın başlarında yöneticiler örgütsel faaliyetleri kontrol merkezli planlamaktaydı. “Hedef ve amaçları belirleyin ve peşinden gidin”, “Akılcı, verimli ve açık bir biçimde örgütleyin”, “Herkesin yapacağı işten emin olacağı şekilde her ayrıntıyı belirleyin.”, “Planlayın, örgütleyin ve denetleyin, denetleyin, denetleyin” ilkeleri o dönemlerin geçerli yönetim anlayışı olan klasik yönetim felsefesinin temel hareket tarzlarıydı.³⁵

Peter Senge, işletmelere makine ve canlı organizma olarak bakıldığında her bir duruma ait karakteristikleri Tablo 1’de ifade etmiştir:³⁶

³³ACUNER, Taner, a.g.e.

³⁴ACUNER, Taner, a.g.e.

³⁵MORGAN, G., “Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor”, MESS Yayınları, 1998, s.7

³⁶SENGE, Peter, “Yaşayan Şirket, (Arie De Geus, önsöz)”, Demirbank Kitapları, 1998, s.10-13

Tablo 1: Makine ve Organizma Örgütler

Makine örgütler	Organizma örgütler
Başkalarının amaçlarını gerçekleştirmek	Örgütsel kişisel amaçların uyumlaştırılması
Dışarıdan dayatılan süreçler	İnisiyatifle yaratılan süreçler
Kontrolle sağlanan yönetim	Etkilemeyle sağlanan yönetim
Formal yapının etkinliği	Formal ve informal yapının birlikteliği
Etki ile sağlanan örgütsel değişim	Doğal olarak gerçekleşen örgütsel değişim
Özgün olmayan kimlik	Özgün kimlik ve kitilik
Yönetim kararlarına itaat yönünde davranış modelleri	Kendine özgü ve özerk davranış modelleri
Her an kullanıma hazır bir stok olarak insan kaynakları	Sosyal olarak anlamlı bireylerden oluşan çalışma toplulukları olarak insan kaynakları
Çalışanları tek tek toplamı kadar öğrenme gücü	Çalışanların bütünleşik (sinerjik) toplamı kadar öğrenme gücü

Kaynak : SENGE, Peter, “Yaşayan Şirket, (Arie De Geus, önsöz)”, Demirbank Kitapları, 1998

Günümüz iş dünyasında ise işlemler, iletişim teknolojisinin ve toplumsal değişimlerin etkisiyle çevresel dinamizme bağımlı dışa açık sistemler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değişim süreci işletmelerin bilgiye ve yeniliğe sürekli sahip olma zorunluluğunu doğurmaktadır. Yenileşmenin önem taşıdığı bir ortamda esnek, dinamik ve organik örgüt biçimlerinin mekanik ve bürokratik örgüt biçimlerinden üstün olacağı aşikardır. Bu açıdan bakıldığında bir işletmenin uzun süre yaşayabilmesi, onun canlı bir organizma gibi faaliyet gösterebilmesine bağlıdır. Sadece potansiyel bilgisi dahilinde kapalı bir sistem olarak değil, öğrenen ve öğrendikçe kendini geliştiren açık bir sistem olarak organize olmalıdır. Yani, esnek ve dinamik süreçlere sahip bir organizasyon,

çevresel değişimi yönetebilmek açısından avantaj sağlayacaktır. Yenilenememe ise, örgütsel yaşamın bir makine gibi faaliyet göstermesi ile eş anlamlıdır. Makine, canlı organizmanın aksine, kendi inisiyatifinde kendini geliştiremez ve değişimizin dinamizmine yenik düşer.³⁷

C.2. Uzun Ömürlü Örgütlerin Özellikleri

Collins ve Porras(1999), uzun ömürlü işletmelerin tümünün tamamen aynı özellikler taşımadığını belirlemişlerdir. Çalışmalarında bu şirketlerin temelde önemli farklılıklar gösterdiklerini ve kendilerine ait öz değerlere sahip olduklarını saptamışlardır. Öz değerlerinin dışındaki tüm alanlarda ise değişebilmeyi ve yenilik yapabilmeyi bir fırsat olarak görmüşlerdir. Yine de değişimle beraber değişebilmeyi gerektiren temel kriterlerin varlığı olmazsa olmaz şartı olarak ortaya çıkmaktadır.³⁸

Uzun ömürlü şirketlerin ortak özellikleri :

1. Müşteri Memnuniyeti Sağlamak

Tüm faaliyetlerin kısa ve uzun dönemli temel amacının müşteriye dönük olma ve müşteriye tam tatmin sağlama olduğu sürekli göz önünde bulundurulması gereken bir husustur.³⁹ Çünkü rekabetin baskısı, şirketleri yaptığını satan olmaktan çıkarıp, satılabilir hale getirmektedir.⁴⁰ Bu anlayışa bağlı olarak süreçlerin müşterinin bakış açısına bağlı kalarak iyileştirilmesi gerekmektedir. Böylelikle bu kuruluşların dışarıdan gelen bilgiyi içeride iyileştirmelerine ve uyumlaştırmalara dönüştürmeleri kolaylaşmaktadır.⁴¹

Uzun süre varlığını devam ettirmek isteyen işletmeler için ön önemli ilkelerden biri, tüketicinin ihtiyaç ve beklentilerini anlamak ve böylece ona gelecekte daha iyi bir yaşam sağlayacak ürün ve hizmetleri tasarlamaktır. Beklentileri karşılanmayan bir müşteri marka değiştirecek ve işletme gelecekte tahmin edemeyeceği iş kayıplarına

³⁷ACUNER, Taner, a.g.e.

³⁸ACUNER, Taner, a.g.e.

³⁹DODSON, R. L. "Speeding The Way To Total Quality", Training And Developmental Journal, Vol:45, 1991, s. 37

⁴⁰IMAI, M., KAIZEN. "The Key to Japan's Competitive Success", The Kaizen Institute, 1986, s. 51

⁴¹HARDJONU T.W. and HAVE, S.T., "Mükemmele Ulaşmanın Yolları", İpek Kağıt Yayınları, 1997, s. 49

maruz kalacaktır.⁴² müşteri tatmini sağlamak için ise üç temel şart gerekmektedir. Bunlar: “müşteriye istediği kalitede mal ve hizmeti, daha ucuza ve daha kısa sürede ulaştırmak”tır.⁴³

Günümüzün rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük sorunda ürünü aldığı firmayı değiştirebilmektedir. Bu nedenle, müşterinin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme v.b yönetim stratejilerini çok hızlı ve rakiplerden önce uygulamaya koyan firmaların rekabet güçleri ve süreklilik yetenekleri daha yüksek olmaktadır.⁴⁴

2.Öğrenebilme Yeteneği

20.yy'ın ikinci yarısı giderek artan bir hızda, satıcı egemenliğinden tüketici(müşteri) egemenliğine geçiş sürecini yaşamıştır. Bu sürecin nedenini, dünyadaki küreselleşme eğilimiyle ortaya çıkan bilgi toplumu özelliği doğurmaktadır. Yöneticiler artık işletmelerin öğrenme hızını artıramadıkları takdirde rekabete yenik düşeceklerinin ve öğrenme potansiyeli yüksek rakip işletmelerin onları hızla yakalayıp geçeceğini farkındadırlar.⁴⁵

Öğrenmenin özü, kendi kendini değiştirerek değişimle baş edebilme yeteneğidir. Jean Piaget değişimi, “uyum sağlayarak öğrenme”⁴⁶ olarak ortaya koymaktadır. Senge'ye göre ise değişebilmenin temeli, bilinç altındaki ve geçmişteki varsayımları bilinç düzeyine çıkararak irdeleyebilme ve yerine yenisini koyabilmedir.⁴⁷ organizasyonel değişim ve öğrenme açısından düşünürsek, organizasyonlar cansız varlıklar olduklarından dolayı, onların öğrenmesi sahip oldukları insan faktörünün değişebilme ve öğrenme yeteneğiyle paralel olacaktır.

a) *Değişimi yönetmek*: Her şeyden önce değişimi yönetebilmek bir süreç faaliyetidir. Bir kerelik yeniden yapılanma değil, sürekli yeni bilginin elde edilmesi ve

⁴²DEMING, W.E. “**Krizden Çıkış**”, Arçelik Yayınları, 1996,s.143

⁴³FRANCIS, K, “**TQM in Sales and Marketing**”, Technical Communicaitons Publishing, 1993, s.10

⁴⁴ACUNER, Taner, a.g.e.

⁴⁵ACUNER, Taner, a.g.e.

⁴⁶PIAGET, Jean, “**The Psychology of Intelligence**”, Routledge and Kegan Paul, 1996

⁴⁷SENGE, Peter, “**Beşinci Disiplin**”, Yapı Kredi Yayınları, 1993,

benimsenmesi yönünde dinamik denge içerisinde olmayı gerektirmektedir.⁴⁸ çünkü, sahip olunan sabit bilgilerin geçerliliği sürekli eskimektedir. Bu nedenle, öğrenmek ve bir üst bilgi seviyesinde dengeye gelmek değişim yönetiminde temel ilkedir. Dolayısıyla işletmelerin, içinde yer aldığı dünya ile uyumunu korumak için gerektiği zaman, pazarlama stratejilerini, ürün çeşidini, üretimini nerede ve nasıl yapacağını ve kendi örgütsel biçimini değiştirebilmesi gerekir.⁴⁹

Değişimi yönetebilecek işletmeler her şeyden önce değişimin önünde olabilmelidirler. Bu süreçte işletme içindeki yöneticilere önemli roller düşmektedir. Yöneticiler, kurumsal pro-aktiviteyi sağlamak için, bireysel olarak ta davranışlarını duygulara dayanan koşullandırmalardan çok, bilinçli bir biçimde yaptıkları seçimlere dayandırmalıdır.⁵⁰

b) Sürekli iyileştirme: Kendini rekabet yarışında önde kılmak isteyen ve sürekli var olma vizyonunu kurumsal bir mutluluk olarak görmek isteyen işletmelerin kendilerine “acaba, işimizi ne kadar iyi yapıyoruz?” veya “rekabet edebilmemiz için ne kadar iyi çalışmamız gerekir?” sorularını değil, “Yarın işimizi bugün yaptığımızdan daha iyi nasıl yapabiliriz?” diye sormaları gerekmektedir. Eğer bu soru, bir yaşam şekli bir düşünce ve hareket tarzı haline getirilirse uzun ömürlü ve başarılı olmanın yolu açılmış demektir.⁵¹

c) Kurumsal (topyekün) öğrenme: Sürekli iyileştirme faaliyeti organizasyonun sürekli öğrenmesini sağlamaktadır. Bu sayede öğrenme faaliyeti organizasyonu daha dinamik hale getirmekte ve değişen iç ve dış şartlara da uyumunu kolaylaştırmaktadır. Günümüzde elde edilen bilgilerin geçerliliklerini belirli bir süre koruyabilmeleri bireyin ve organizasyonunun sürekli öğrenmesini gerektirmektedir. Böylece organizasyon değişen şartları yönetebilecek ve uzun süreli yaşayabilecektir.

Sürekli öğrenebilen bir işletme yaratmanın yolu yaşam boyu öğrenen insanlar ve öğrenen örgütler geliştirmekten geçer. Bireyin öğrenmesi grupların öğrenmesini, grupların öğrenmesi de organizasyonun öğrenmesini sağlayacaktır. Öğrenen örgütler; çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi işletmenin

⁴⁸KOÇEL, T., *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, Nr. 405, 1998

⁴⁹DE GEUS, A., *Yaşayan Şirket*, Demirbank Kitapları 1 , 1998

⁵⁰COVEY, R.C. “*The 7 Habits of Highly Effective People*”, Simon & Schuster, 1989

⁵¹COLLINS J.C. and PORRAS J. I. “*Kalıcı Olmak: Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak*”, Sistem Yayıncılık, Şirket Kültürü Dizisi:94,, 1999, s.260

kapasitesini ve başarısını artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan kuruluşlardır. Örgütsel öğrenme şirketlerin kendi sorunlarını çözmelerine, yeni fikirler yaratmak için kapasitelerini artırmalarına ve kendi geleceklerini belirlemelerine olanak sağlar.⁵² Örgütsel öğrenme, örgütün öğrenme kapasitesini ve tecrübesini geliştirme aşamasıdır. Örgütlerin yoğun rekabete ve artan değişim sürecine uyum sağlayabilmesi örgütsel öğrenmeyle mümkündür.⁵³

Peter Senge'nin öğrenen organizasyonlarında kişiler gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli genişletirler, buralarda yeni ve coşkulu düşünme tarzları beslenir, kolektif çalışma esas tutulur ve insanlar nasıl birlikte öğrenilebileceğini sürekli olarak öğrenirler.⁵⁴ Artık organizasyon içerisinde öğrenen tek bir kişinin olması yeterli olmamaktadır. Birinin tepeden düşünüp bulması ve organizasyonlarda geri kalan herkesin tek adamın emirlerini izliyor olması başarıya giden yol olmayacaktır. Gelecek, örgütün tüm seviyelerinde öğrenmenin önemini kavrayan organizasyonların olacaktır.⁵⁵

3. Organizasyonel Kimlik

Günümüz işletme dünyasında organizasyonel kimliklerin farklılığı açısından iki farklı örgüt tipi vardır. Bunlardan ilki, temel varoluş nedeni ekonomik amaçlı olan kurumlardır. Bu tür ekonomik şirketler en az kanaat kullanımı yoluyla en fazla getiriye elde etmek amacını gütmektedirler. Yani, yönetim felsefelerinin temelinde kar amacı yatmaktadır. Bu tür firmalarda görev yapan iş görenlerde, kurumsal bir makinenin dişlileri olarak bakılmaktadır. Ekonomik şirketlerin temel hedefi, içindeki küçük bir yatırımcı ve yönetici grubu için servet üretmektir.⁵⁶

Çalışanların bütünü bir parçası olarak sosyal ve anlamlı bireyler olarak kabul edilmediği ekonomik şirketlerde, belirli sayıda yönetici grupları karar ve kontrol sistemini hakimiyetleri altında bulundurmaktadırlar. Diğerleri ise hedef karın sağlanabilmesi amacıyla çalıştırılan ve becerileri için işe alınmış yabancılardır. Bu

⁵²ROSEN, H.R., “Leading People: Transforming Business From The Inside Out”, Viking – Penguin, 1996, s. 177

⁵³ACUNER, Taner, a.g.e.

⁵⁴ACUNER, Taner, a.g.e.

⁵⁵SENGE, Peter, “Beşinci Disiplin”, Yapı Kredi Yayınları, 1993,

⁵⁶DE GEUS, A., Yaşayan Şirket, Demirbank Kitapları 1 , 1998, s.135

kişilerin şirketin kimliği içerisinde anlamlı bireyler olarak rol alması mümkün olamamaktadır. Onlar; zamanlarını, yeteneklerini ve uzmanlıklarını para karşılığı kullandıran bir varlık olarak örgüt pek bağlılık hissetmeyen bireylerdir. Davranış modelleri ise, kendilerinden istenileni yapan, istenilmeyen görevlerde ise çözüm üretme potansiyeli olmayan yapıdadır. Ta ki böyle bir yapı yönetimin hiyerarşisi bakımından merkezîyetçiliği destekleyerek ve kontrol sürecinde yönetimin etkinliğini artıracaktır. Ne var ki sıkı hiyerarşik denetim sistemleri, firmadaki tüm çalışanların beyin kapasitelerinin etkili bir biçimde işe yöneltilmesi olasılığını iyice azaltacaktır. Bu yapıdaki şirketler değişim sürecinde çalıştırdıkları personelin fikir sunma ve yaratıcılık potansiyellerini arkalarına alamayacakları için değişim rüzgarlarını geriden takip edecekler ve ömürleri beklenen süreden az olacaktır.⁵⁷

Hem karlı hem de uzun ömürlü bir işletme olabilmek için, iş yerinin bir topluluk olabilmek için gereken süreçleri göz önünde tutmak gerekmektedir. Üyeliğin tanımlanması, ortak değerlerin belirlenmesi, elamanların seçilip işe alınması, onların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, yaratıcılık ve potansiyellerinin tespit edilmesi, bireylerin anlamlı ve sosyal bir kişilik olarak kabul edilmeleri ve şirketten iyi ilişkiler içerisinde ayrılmasını sağlayacak politikaların oluşturulması bu süreçlere ait unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır.⁵⁸

Ackoff'a göre, kar oksijen gibidir. Yeterli olmaması işletmelerin ömrünü kısaltır, mevcudiyeti ise uzun yaşamının gereklerinden biridir.⁵⁹ Bu nedenlerden dolayı, sadece para kazanmanın ötesinde öz değerler ve sosyal amaçtan oluşan bir örgütsel kimliğe de sahip olmak gerekmektedir.⁶⁰

Anlaşılabacağı üzere, karlı ve uzun ömürlü olmak isteyen kurumların, işe olduğu kadar insana yönelik olan ve kurumun kendisine has bir değerler sistemine sahip olması gerekmektedir.⁶¹ Collins ve Porras böyle bir kurum kültürünün içerisinde hangi

⁵⁷ACUNER, Taner, a.g.e.

⁵⁸DE GEUS, A., **Yaşayan Şirket**, *Demirbank Kitapları 1*, 1998, s.137

⁵⁹SENGE, Peter, **“Daha İyi Bir Dünya Yaratmak”**, *Executive Excellence*, yıl. 1, sayı:6, Eylül 1997, s.6

⁶⁰ACUNER, Taner, a.g.e.

⁶¹ACUNER, Taner, a.g.e.

değer ve anlayışların olabileceğini şu şekilde belirtmiştir:⁶²

- Uygulamaya dönük olduğu kadar sosyal içerik taşıyan değerlerin, normların ve geleneklerin öğretildiği oryantasyon ve kesintisiz eğitim programları.
- Şirket içi eğitim merkezleri.
- Mesai sırasında iş arkadaşları ve direkt bağlı olduğu yöneticilerle kaynaştırma faaliyetleri
- Özenle gözetilen hiyerarşik politikalar, yeni elemanları iş alma ve şirket içi terfi uygulamalarında objektif ve dürüst olmak.
- Geri besleme sistemi sayesinde elde edilmiş firmaya yönelik övgü mesajlarının paylaşılması.
- Kişiye değil bütüne yönelik ve biz bilincini artıracak değerlerin ortaya çıkarılması.
- Psikolojik bağlılığı güçlendirecek şirket içi faaliyetler (şirket şarkıları, ortak yemekler v.b.)
- İşe almada ve ilk birkaç yıl sıkı eleme süreçleri.
- Hakkaniyete bağlı teşvik ve terfi kriterleri.
- Ödüller, yarışmalar ve kurumun kimliğiyle tutarlı büyük çaba gösterenlerin topluluk içinde onurlandırılması; aksi yönde davranış gösterenlerin ise somut ve gözle görülür şekilde cezalandırılması.
- Şirket değerlerini ihlal etmeyen dürüst hatalara karşı tolerans; değerlere aykırı davranışlara sert cezalar ve işten çıkarma.
- Katılım mekanizmalarını planlamak (kardan pay, zaman içerisinde hisse vermek. v.b)
- başarıları özendirici, aitlik ve özel olma duygusunu güçlendirici kutlamalar.
- Norm ve idealleri destekleyici fabrika ve ofis düzeni.
- Şirket değerlerinin ve özel bir şeyin parçası olma duygusunun sürekli olarak yazılı ve sözlü vurgulanması.
- Şirketin kendine has özelliklerini koruma ve gelişmeyi teşvik etmek.

⁶²COLLINS J.C. and PORRAS J. I. **Kalıcı Olmak: Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak**, Sistem Yayıncılık, Şirket Kültürü Dizisi:94,, 1999, s.260

4. Vizyon Sahibi Olmak

Günümüzde pek çok şirket kurumsal vizyonlarını belirleyip o yönde hareket etme eğilimine girmişlerdir. Ama dikkatle baktığımızda, çoğu vizyonun tek bir kişinin (veya grubun) bir organizasyon dayattığı kendi vizyonu olduğu görülür. Bu tür vizyonlara personelin uyumu görülse de, bağlılığı gerçekleşmemektedir.⁶³ Bir şirketin sadece bir vizyon ifadesine sahip olması bu vizyonun kurum her köşesinde paylaşıldığı anlamına gelmez. Böyle bir vizyon ifadesi başlangıç için iyi bir adım olabilir fakat paylaşılması için liderlere önemli görevler düşmektedir.⁶⁴ Vizyon, “nasıl olmak istiyoruz?” sorusunun cevabı olduğu için, içerdiği ifadeler de gelecekle ilgilidir. Tüm kurum kapsayan ve paylaşılan bir vizyon o kurumun gelecekte de var olacağına göstergesidir. Uzun yıllardır mevcudiyetlerini sürdüren kurumların ortak noktalarından biri de kendilerine has paylaşılan vizyonlara sahip olmalarıdır.⁶⁵

D) ÖRGÜT MODELLERİ

D.1 Yeni Örgüt Modelleri

Tarımın icat edilmesiyle medeniyetlerde “birinci dalga” değişim yaşanmıştır. Birinci dalga değişim, avcılık ve toplayıcılığın insanın temel geçim kaynakları olması nedeniyle köylü merkezli ekonomiler doğmuştur. Endüstri devrimiyle birlikte fabrikaya dayalı bir sistemin kurulması “ikinci dalga” değişim olarak adlandırılmıştır. İkinci dalga değişimde, kitle üretimin, giderek daha büyük pazar oluşturma güdüsünü, daha büyük daha bürokratik iş organizasyonları oluşturma gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Yakın zamana kadar “ikinci dalga” düşüncesini yansıtan yönetim ve iş idaresi gündemdedi. Ancak, günümüzde bilgi evrimi yaşanmaktadır. Bu dev bir ekonomik, teknik, bilgi e sosyal “üçüncü dalga” değişimini ortaya çıkarmıştır. Üçüncü dalga değişim işletmeleri, ikinci dalga kavramlarını alt üst eden sürekli değişen şekillerde çalışmaya zorlamaktadır. Dikey bütünleşme, sinerji, ölçek ekonomisi e hiyerarşik komuta – kontrol kurumu gibi konuların yerini dışarıdan kaynak sağlamak, ölçeğin asgariye indirilmesi, kar merkezleri şebekeler gibi diğer farklı örgüt şekilleri gündeme gelmiştir.⁶⁶

⁶³SENGE, Peter, “Beşinci Disiplin”, Yapı Kredi Yayınları, 1993, s.227

⁶⁴ACUNER, Taner, a.g.e.

⁶⁵ACUNER, Taner, a.g.e.

⁶⁶<http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm>

Yıllardır hiyerarşik örgütlerin iyi örgüt modelleri olduğu düşünölmüştür. Ancak, bilgi teknolojilerin hızla gelişmesi, rekabet ve diğere etkenler örgütleri artık piramide benzemekten alıkoymaktadır. 21. yy'ın örgütleri üç temel değışken üzerinde kurulmaktadır. Birincisi bütünleşik çalışma alanı, kendi kendini yöneten takımlar ve yetkilendirilen çalışanlardır. İkincisi, yeni yönetim ve iş süreçleridir. Diğere bir ifadeyle, fonksiyonel bölümlerde uygulanan yeni süreçler ve malzeme taşıma sistemleri gibi. Üçüncüsü ise; bilgi teknolojilerinde meydana gelen evrimin sonucunda örgütlerin sürekli değışen yapılarıdır. Bu nedenle örgütlerin değışime ayak uydurabilmeleri için günümüzün örgütleri esnek olmak ve yeni yönetim modellerini uygulamak zorundadırlar.⁶⁷

Daha iyi örgütler oluşturulması için, örgütlerin sunmayı istediğı hedeflerin neler olduğı ortaya konulmalıdır. Bu; gerçekte ne istendiğidir. Bunu gerçekleştirmenin bir yolu, sunumla ilgili tarafların hangileri olduğunun belirlenmesidir. İşletme düşünürü, Charles Handy, bu soruya örgütün 6 çeşit paydasının olduğı yönünde yanıtlamaktadır: 1. müşteriler. 2. çalışanlar 3. yatırımcılar 4. tedarikçiler, 5. çevre 6. bir bütün olarak toplum. Her bir grubun açıkça ortaya konulması ile hangi örgüt yapısının uygun olduğı ortaya çıkacaktır.⁶⁸

Bilgi çağı ile birlikte yönetim biliminde son yıllarda ortaya çıkan teoriler daha önceki iki yüz yıllık çalışmalardan sayıca daha fazladır. Akli yoğun örgütler, öğrenen örgütler, şebeke örgütler, sanal örgütler, gibi bir çok yeni örgüt modelleri günümüzde işletmecilik alanında oldukça yoğun bir şekilde incelenip uygulanmaktadır.⁶⁹

D.1.1 Akli Yoğun Örgütler (Polynoetic Organizations)

2000'li yıllarda örgütler, bilgi transferine ve entegrasyona daha çok önem vermektedirler. Dolayısıyla örgüt içinde bilgi alış verişin ve bütünleşmeyi geliştirmeye çalışacaklardır. 2000'li yıllar için önerilen örgüt yapılarından birisi de akli yoğun

⁶⁷STEWART, Thomas. A., **Entellektüel Sermaye**, MESS Yayınları, 1997

⁶⁸ANCONA Deborah, BAILYN, Lotte, **“What Do We Really Qwant? A Manifesto For The Organizations Of The 21st Century”** Discussion Paper, The MIT 21st Century Manifesto Working Group, Nowember, 1999

⁶⁹<http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm>

örgütlerdir. Bir akli yoğun örgütün beş temel prensibi vardır.⁷⁰ Bunlar:

- Akli yoğun örgüt dizaynı hiyerarşik bir düzene dayanamaz. Hiyerarşi bütünleşmeyi sağlamanın bir yoludur ancak tek yöntem de değildir.
- Uzmanlık bilgisine sahip olan insanların, uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyan diğerleriyle birlikte çalışma becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Bu prensip örgütün hareket özgürlüğünü en yüksek seviyeye çıkarmasıyla ilgilidir.
- Bilginin örgüt içinde kapsamlı olarak paylaştırılması ve kolay bir şekilde erişilebilir olması gerekir. Bilginin sistem içinde nasıl varolduğunu ve ona nasıl ulaşılacağını bilmek herkes için çok önemli olduğundan dolayı, örgütün holografik olması gerekir.
- Bütünleşmeyi e istikameti sağlamak için, insanların amaçlar ve stratejilerde mutabık olmasını sağlayan yöntemlerin olması gerekir. Buradan hareketle dördüncü prensip, örgütün bütünleşme faaliyetleri ve hedef tespiti açısından bilgili insanları gerektirmesi ile ilgilidir.
- Son prensip bilginin kullanımı ve geliştirilmesi bilgiye ve özveriye sahip insanların varlığını gerektirdiğinden dolayı, öğrenmeyi özendirmek, desteklemek ve ödüllendirmek için dizayn edilmesi gerekir.

Akli yoğun örgütlerin akıcılığını desteklemek için, örgüte yönelik içsel ve dışsal bilgi kaynakları veri tabanına kolayca erişime izin veren bilgi teknolojilerinin varılması gerekir. Akli yoğun örgütün her bir üyesi en azından iki sorumluluğa sahiptir. Birincisi, halen üzerinde çalışmakta oldukları projelere yöneliktir. İkincisi ise, geleceğe yöneliktir. Gerçek akli yoğun örgütlerde ikinci sorumluluk birincisine göre daha yoğundur. Akli yoğun örgütte çalışanlar yapılacak işlerde bilgi ve becerilerine göre diğerlerine yardımcı olabilmektedir. Bu örgütsel yapı, başarı için insanların yeteneklerinden faydalanmanın ve bu yetenekleri geliştirmenin tek yolu olduğunu savunur. Akli yoğun örgütlere örnek olarak halka yakın kamu grupları, profesyonel servisler ve danışmanlık firmaları verilebilir.⁷¹

⁷⁰PASSMORE, William, **Creating Strategic Change**, John Wiley and Sons, 1994

⁷¹PASSMORE, William, a.g.e.

D.1.2. Şebeke Örgütler

Bir şebeke örgütü tanımlayan nedir? Davranış penceresinden bakıldığında bir şebeke kişiler, pozisyonlar, gruplar veya örgütleri içeren sosyal ilişkiler modelidir. Şebeke örgütler amaç, süreç ve yapı unsurlarına göre tanımlanmaktadır. Yapısal olarak şebeke örgüt paylaşılmış kontrol altında yardımcı uzmanlığa dayanan, özellikle soyut varlıkları birleştiren örgüt modelidir. Ortak yatırımlar önemlidir, çünkü varlık, iletişim ve etkin yönetim ararır. Prosedür olarak bir şebeke örgüt katılımcıların eylemlerini örgüt içindeki kendi rolleri ve pozisyonları ile sınırlandırır. Bir şebeke örgüt hem işletme birimleri içerisinde hem de dışsal birimler arasında saydam sınırlar meydana getirir. Yönetim daha az hiyerarşik olar. Bu durum daha yüksek derecede soyut, yerel ve uzmanlaşmış teknik bilgiyi ifade eder. İletişim doğrudan kurulur ve kanallar yoluyla değil karşılıklı oluşturulur. Görevler daha çok projeye dayalıdır ve daha az fonksiyoneldir.⁷²

Şebeke örgütler bir mal veya hizmet üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden ortaya çıkan örgüt modelidir. Aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük yoktur.⁷³ Şebeke örgütler üçe ayrılır:

1. Dahili şebekeler: bir işletme bünyesindeki temel faaliyetler farklı işletmelerin konusu olmakta, ancak kaynakların tümü yine aynı bünyede kalmaktadır.

2. Dengeli şebekeler: bu şebekeler birbirleriyle karşılıklı alışveriş içinde olan işletmelerden meydana gelir. Bu işletmelerin her biri bağımsız kaynaklara ve yönetime sahiptir. Sadece belli bir mamul veya hizmet üretimi için birbirleriyle ilişki içindedirler.

3. Dinamik şebekeler: lider konumunda işletme yoktur. İşletmelerin her biri kendi üretimi için koordinatörlük yapar, diğer işletmelerle alışveriş içine girer.⁷⁴

D.1.3. Sanal Örgütler

Sanal örgüt, coğrafi bölgelerdeki işletmelerin belirli ürünlerin üretilmesi amacıyla haberleşme teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir örgüt olarak tanımlamak mümkündür.⁷⁵

⁷²ALYSTNE, M. Van, "The State Of Network Organizations: A Survey In Three Frameworks", Forthcoming In Journal Of Organizational Computing, 7(3), 1997

⁷³EREN, 1997, s.215

⁷⁴On-line 1, 2001, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sanal_sebeke.htm>

⁷⁵<http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm>

Sanal örgütler coğrafi olarak dağınık görünüşlü uluslar arası farklı birçok yasal varlığın bir araya gelmesinden oluşmuştur.⁷⁶ Sanal iş örgütlerinde kişiler bazen farklı zamanlarda da çalışabilirler.⁷⁷

Sanal örgütün yapısal iki ana özelliği vardır.⁷⁸

1. Bütünü oluşturan operasyonların karşılıklı dayanışması.
2. Bunlar arasındaki sorumluluğun dağıtımı.

D.1.4. Öğrenen Örgütler

Örgütsel öğrenme genelde üç aşamalı bir süreçle karakterize edilir. Bunlar; bilgi elde etme, bilgiyi yayma ve paylaşılmış uygulamadır. Bilgi doğrudan tecrübeden, diğerlerinin tecrübelerinden veya örgütsel hafızadan elde edilebilir. Ancak, örgütsel öğrenme kişisel öğrenmeden bilginin yayılması ve bilginin ortak olarak kullanılması bakımından ayrılır.⁷⁹ Öğrenen örgüt adı altında gelişen kavram ve uygulamalar büyük ölçüde bir bütün olarak şirketlerin rekabet güçlerini artıracak tarzda bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerinin geliştirilmesine yönelmiştir. Çünkü bilgi çağında rekabet etme gücünü artıramayan şirketler kısa sürede yerlerini kaybedecekler ve pazardaki yerlerini başka şirketlere kaptıracaklardır. Öğrenen örgütlerde ideal olarak kurumdaki konumu, mevki yada hizmet süresi ne olursa olsun her birey öğrenme yoluyla sürekli olarak kendini geliştirecektir.⁸⁰

Öğrenen örgütlerin diğer örgütlerden farkları:⁸¹

- Öğrenme olayı insanların yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir
- Öğrenme anlık bir olay değil bir süreçtir.
- Bireyler kendilerini geliştirirken kurumlarını da değiştirirler.
- Kurum kendisinden de bir şeyler öğrenir çalışanlar kurumu yenilikler konusunda eğitirler.

⁷⁶HOLLAND, Christopher P., “The Importance Of Trust And Business Relationships In The Formation Of Virtual Organizations”, April, 1998 (www.virtual-organization.net)

⁷⁷MANHEİM Marvin L. And Firtz Mary B., “Information Technology Tools To Support Virtual Organization Management: A Cognitive Informatics Approach”, April 1998, (www.virtual-organization.net)

⁷⁸BOND, Oliver, “Virtual Organizations”, Managing Information, July/August, 1998

⁷⁹GARAVAN, Thomas, “The Learning Organization: A Review And Evaluation”, The Learning Organization, Volume:4, Number:1, 1997

⁸⁰<http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm>

⁸¹SELVİ, I. Hakan, “Öğrenen Organizasyonlar”, <http://www.5mworld.com/ekim_makale-ogrenen.htm>

- Öğrenen örgütlerde bireyler yaratıcıdır bireyler kurumu yeniden yapılandırırılar.
- Öğrenen örgütlerin bir parçası olmak bireylere keyif ve heyecan verir.

II. ÖĞRENEN ÖRGÜT

A) KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A.1. Öğrenme Tanımları

Hızla artan yeni bilgilere ulaşma, bu bilgileri sosyal yaşantıdaki değişmelere uyumda kullanma, öğrenme ihtiyacını doğurur. Öğrenme bizim çevreye uyum sağlamamıza ve çevremizi yönetmemize yardım eder. Değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla davranışlarımızı değiştirerek, sorumluluk sahibi yurttaşlar ve üretken iş görenler haline geliriz.⁸²

Öğrenme, yaşantı sonucu davranışta meydana gelen oldukça devamlı bir değişiklik olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda önemli üç temel öge vardır; Birincisi, “öğrenme davranışta bir değişiklik”tir, bu değişiklik iyiye doğru olabileceği gibi kötüye doğru da olabilir. İkincisi “tekrar ya da yaşantı sonucu meydana gelebilen bir değişiklik”tir. Buna göre öğrenmeyi doğuştan gelen türe özgü davranıştan ayırmak gerekir. Üçüncüsü, öğrenmenin olabilmesi için değişikliğin oldukça devamlı olması gerekir; hayli uzun bir süre devam etmesi gerekir.⁸³

Öğrenme, en temel şekli ile, iki olay arasında yeni bir bağ kurmaktır.⁸⁴ Daha önce yapılmış öğrenmeler, eski ve yeni öğrenme durumlarında yer alan uyarıcı ve davranımlar arasındaki benzerliğe göre yardımcı veya köstekleyici rol oynayabilir. İki öğrenme durumunda yer alan uyarıcı ve davranımlar arasında benzerlik, olumlu aktarmaya; davranışlar arasındaki benzemezlik ya da zıtlık olumsuz aktarmaya yol açar.⁸⁵

⁸²ROBBİNS, Anthony, **Sınırsız Güç**, 1994, s.32

⁸³MORGAN, Clifford T., **Psikolojiye Giriş Ders Kitabı**, (Çevirenler: Hüsnü Arıcı ve diğerleri), Ankara: Meteksan, 1989

⁸⁴ATKINSON, Rita. And others . **Psikolojiye Giriş I.**, (Çevirenler: Kemal Atakay, Mustafa Atakay, Aysun Yavuz) İstanbul: Sosyal Yayınlar, 1995

⁸⁵MORGAN, Clifford T., **Psikolojiye Giriş Ders Kitabı**, (Çevirenler: Hüsnü Arıcı ve diğerleri), Ankara: Meteksan, 1989

*Öğrenmeyi niteleyen başlıca özellikler şu şekilde sıralanabilir.*⁸⁶

1. Davranışta bir değişme olur.
2. Öğrenme bireyin aktif oluşunun ya da yaptığı egzersizlerin sonucudur.
3. Öğrenme oldukça kalıcı bir davranış değişikliğidir.
4. Öğrenmenin gerçekleşmesi durumunda diğer alanlara da transfer edilmesi söz konusudur.
5. Öğrenme performans olarak gözlenebilir. Performans ise öğrenme ile birlikte bireyin sağlık durumuna ve çevresel koşullara bağlıdır.
6. Öğrenme, bireyin daha sonra karşılaşacağı durumlara farklı bir yaklaşım göstermesine neden olur.
7. Öğrenme, davranış öncesinde yer alan işaret ve ipuçlarında farklılaşmalar demektir.

William James'e göre öğrenme, alışkanlıkların oluşması sürecidir ki, özellikle çocukluk döneminde yapılanıp, biçimlenir.⁸⁷

A.2. Bireysel Öğrenme

A.2.1. Öğrenme Çeşitleri

A.2.1.1. Klasik Koşullanma

Amprist, İngiliz filozoflar iki olgu ya da düşünceye ilişkin ortak yaşantı geçirildiğinde bunlardan birisinin gündeme gelmesinin diğer olguyu ya da düşünceyi uyarma eğilimi yaratacağı görüşünden fazlasıyla etkilenmişlerdir. Eski Yunan medeniyetinin düşünme ürünü olan bu görüş nedeniyle öğrenme süreci çağrışım süreci ile özdeşleştirilmeye çalışılmıştır. Köpek resmi gören birey olasılıkla aynı zamanda bir kedi, avcı, köpek kulübesi v.b. Kavramlarını düşünecektir. Bu yaklaşıma göre öğrenme sürecinde birey, belirli bir uyarıcı (u) ile belirli bir tepki (t) arasında içsel olarak çağrışımında bulunur ya da bağ oluşturur. Öğrenmeye ilişkin açıklamaların geçerli olabilmesi için anılan sürecin deneysel olarak kanıtlanması zorunlu değildir. Bu nedenle öğrenme süreci edinilmiş çağrışımların kuvvetlendirilmesi olarak da değerlendirilir. Öğrenmenin daha karmaşık bir süreç olduğu kesin ise de, en azından alt süreçlerden

⁸⁶ AKYILDIZ, Hayrettin, **Öğrenme Sürecine İlişkin Kuramsal Açıklamalar**, Neşa Ofset, İzmir, 1994, s.11

⁸⁷ SPRINTHALL, C. Richard and Norman A. Sprinthall. **Educational Psychology**, A. Developmental Approach. Addison – Wesley Publishing Company, Belmont, Massachusetts, 1981

birisinin “çağrışım süreci” olduğu görüşü geniş kabul görmektedir.⁸⁸

Bir kısım psikologlara göre öğrenme, reflekslerin koşullanmasına dayanır. Klasik koşullanma yoluyla davranışların değiştirilebileceğini gösteren, bilinen çalışmayı yapan Ivan Pavlov'dur. Pavlov'un “koşullanmış refleks” kavramı, Amerikan Davranışçı Psikoloji akımının temelini oluşturur.⁸⁹ Klasik koşullanma yoluyla öğrenme, ilk kez Rus bilim adamı I. Pavlov tarafından ortaya atılmıştır. Fizyolog olan Pavlov, köpeğin fizyolojik olarak, yiyecek ağzına girdiği zaman sindirimi başlatan salyayı sğörüşlaması gerekirken, yiyeceği hatta yiyecek getiren kişiye gördüğünde de salya sğörüşladığını fark etmiştir. Daha sonra, bu olguyu sistematik olarak laboratuvar ortamında araştırmaya karar vermiştir.⁹⁰

William James bir yazısında, “iki zihinsel süreç birlikte aktif olursa, sonraki zamanlarda, onlardan birisi oluştuğunda diğzerinin de kendisini göstermesinin kolaylaştığını” belirtir. W, James, iki olgunun birlikte bulunmasının, olgular arasında otomatik bir bağın oluşumuna yol açacağını belirterek, Pavlov'un “koşullu refleks” kavramının daha önceden kullanıldığını, ancak; deneysel sürece dayalı olarak açıklanamadığını bize hatırlatır.⁹¹

A.2.1.2. Edimsel Koşullanma

Skinner'e göre, tepkisel ve edimsel olmak üzere iki çeşit davranış vardır. Tepkisel davranışa neden olan uyarıcı her zaman bilinirken, edimsel davranışa neden olan uyarıcı çok belirgin değildir. Koşulsuz uyarıcının neden olduğu koşulsuz tepkiler birinci tür davranışa girer. Bunlar refleks türü davranışlardır. Tepkisel davranışlar klasik koşullanma ile öğrenilir. Günlük yaşantımızda gösterdiğimiz davranışların büyük bir kısmı ise edimseldir. Edimsel davranışlar, davranışın sonucu ile kontrol edilebilir.⁹²

Yapılan bir davranışın iki türlü sonucu olabilir.

- 1.Davranış sonucunda organizmanın hoşuna giden bir durum ortaya çıkar.
- 2.Davranışın sonucunda organizmanın hoşuna gitmeyen bir durum ortaya çıkar.

⁸⁸AKYILDIZ, Hayrettin, a.g.e, s.11

⁸⁹AKYILDIZ, Hayrettin, a.g.e, s.11

⁹⁰ERDEN Münire, AKMAN Yasemin, **Eğitim Psikolojisi**, Arkadaş Yayınevi, Ankara, 1998, s.124

⁹¹BOWER, H. Gordon and Ernest R. Hilgard. **Theories of Learning**. Prentice and Hall. Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1979

⁹²HERGENHAHN, **An Introduction to Theories of Learning** (Third Edition). Prentice Hall, Inc., New Jersey

Skinner'e göre bir davranışın sonucu, organizma için hoş giden, olumlu bir durum yaratıyorsa, o davranışın tekrar ortaya çıkma olasılığı artar. Davranışın arkasından olumlu uyarıcı verilerek yapılan koşullanmaya **edimsel koşullanma** denir.⁹³

A.2.1.3. Model Alma

Bu öğrenme türünün diğer bir adı da “*gözlem yoluyla öğrenme*”dir. Model alınarak öğrenme kuramının ilk teorisyenleri N.E. Miller, J. Dollard ve A. Bandura'dır.

A. Bandura'ya göre, gözlem yoluyla öğrenme, pekiştirilen bir davranışın taklit edilmesi kadar basit bir olgu değildir. Gözlemin bireyi bilgilendirme işlevi de vardır. Bandura, insanların çevrelerindeki kişilerin davranışlarını gözlediklerini, bu gözlemlerden bazı sonuçlar çıkararak kendileri için yararlı olan durumlarda davranış gösterdiklerini öne sürmüştür. Örneğin bir şoför önündeki arabanın yoldaki bir çukura ya da kasise girerek sallandığını gözleyebilir. Bu gözlemi sonucunda arabanın geçtiği yerde bir çukur olduğu bilgisini edinir ve arabasına zarar vermemek için gözlediği davranışı taklit etmez. Bandura'ya göre model alınan davranış saklanabildiği ve değişikliği uğranılabildiğine göre, gözlenen davranışların bireyin belleğine kodlanması ve gerektiği zaman hatırlanması gerekir. Bu özelliklerinden ötürü gözlem yoluyla öğrenmenin bilişsel boyutu da önemlidir.⁹⁴

Bandura'ya göre gözlem yoluyla öğrenmede; dikkat, hatırlama, yeniden üretme ve pekiştireç olmak üzere 4 temel süreç vardır.⁹⁵

Dikkat: model alınan davranışın gösterilebilmesi için öncelikle model alınan davranışa dikkat edilmesi gerekir.

Hatırlama: model almak için modeli taklit etmeye niyetli olmak ve modelin davranışlarını belleğe kodlamak gerekir.

Yeniden üretme: model alınan davranışın gösterilmesi için bireyin gözlemlerini davranışa dönüştürebilmesi gerekir.

Pekiştireç: model alınarak öğrenmede, doğrudan pekiştireç, gözlenen pekiştireç ya da bireyin kendi kendini pekiştirmesi öğrenmeye neden olabilir.

⁹³ERDEN Münire, AKMAN Yasemin, **Eğitim Psikolojisi**, Arkadaş Yayınevi, Ankara, 1998, s.128

⁹⁴ERDEN Münire, AKMAN Yasemin, **a.g.e** s.137

⁹⁵ERDEN Münire, AKMAN Yasemin, **a.g.e**, 1998, s.138

A.2.1.4. Deneme – Yanılma

Öğrenenler için kalıcılığı en fazla olan öğrenme çeşitlerinden biri olan deneme – yanılma öğrenmesi, öğrenme süresi ve bireye olan zahmeti olarak belki de en fazla etkili olan öğrenmedir. Deneme yanılma öğrenmesinde sonuçlar önceden kestirilmemektedir. Kalıcı izli davranışlara neden olabilmektedir ki; bireylerde oluşan önyargıların büyük bir bölümünün deneme yanılma öğrenmesi sonucunda gerçekleşen deneyim ve tecrübelerin başka durumlarda genellenmesinden oluştuğu araştırmacı tarafından düşünülmektedir.

A.2.1.5. Bilişsel Öğrenme

Bilişsel yaklaşımçılar öğrenmenin bireysel olduğunu, herkesin kendine özel yöntemlerle ve süreçlerle öğrendiklerini öne sürmektedirler. Bilişsel yaklaşımçılar insanda biliş denilen bir olgunun varlığından söz etmektedirler.

Biliş, insan bilişselinin dünyayı ve çevresindeki olayları anlamaya yönelik yaptığı işlerin tümüdür. Dıştan alınan uyarıların görüşlanması, önceki bilgilerle karşılaştırılması, yeni bilgilerin oluşturulması, elde edilen bilgilerin belleğe depolanması, hatırlanması ile zihinsel ürünlerin kalite ve mantık yönünden değerlendirilmesi, biliş kapsamına giren zihinsel süreçlerle ilgili faaliyetlerdir.⁹⁶

Bilişsel alan kuramcıları, öğrenmeyi “bilgiyi işleme” kuramıyla ele almışlar ve açıklamışlardır. Bilgiyi işleme kuramı uyarıcı, davranış ve pekiştireç üçleminde devam eden bir süreçle öğrenmenin gerçekleştiğini; bu süreçte bilişsel yapının duyuşsal kayıt, kısa süreli bellek, uzun süreli bellek fonksiyonlarını kullanarak öğrenmeye katıldığını söylemektedirler.

Bilişsel kuramcıları öğrenmeyi bilişsel işlemlerle, stratejilerle devam ettiğini vurgulamaktadırlar. Öğrenme stratejilerini; tekrar, anlamlandırma ve örgütlenme şeklinde süreçlendirmektedirler. Dayer, Riley ve Yakovich üç stratejinin öğrenme üzerinde eşit etkiye sahip olduklarını vurgulamaktadırlar.⁹⁷

⁹⁶ FİDAN, Nurettin, **Okulda Öğrenme ve Öğretme**, Kadroğlu Matbaası, Ankara: 1986, s.65

⁹⁷ DAYER, J.W., J.Riley, F.R. Yekovich, “**An Analysis of Three Study Skills: NoteTaking, Summarizing and Rereading**”, Journal of Educational Psychology, Vol:73:3-7, 1989

A.2.2. Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

Öğrenme bireysel anlamda gerçekleşebildiği gibi örgütsel bir yapının canlılığını sürdürebilmek için edindiği deneyim ve tecrübelerle de gerçekleşebilir. Bireysel öğrenmeyi etkileyen unsurlar vardır. Bunları hazır oluş, güdüleme, zeka, yaş, ilgiler, değerler, tavırlar, transfer, genel uyarılmışlık hali ve kaygı olarak sayabiliriz.

Hazır oluşluk seviyesi düşük olan hiçbir organizma tam öğrenmeyi gerçekleştiremez.

A.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin sorunlara cevap vermeyi genelleştirme ve çevreden bilgi kazanmasıyla ve örgüt üyelerinin değişik deneyim ve yönelimlerine bağlı olarak örgüt düzeyinde ortaya çıkar. Bu süreç, üyeler arasında bilgi akışını düzenleyen üç değişkenle ilgilidir. Bunlar hazır bireysel bilgi stratejilerinin repertuarı, örgütün kültür ve normlarının informal ağı ve örgütün formal yapısı. Bu faktörler araştırma yeteneğini, yorumlama ve bilgiyi kullanma derecesini belirler.⁹⁸

Örgütsel öğrenmenin ortaya çıkması için dört şartın uygun olması gerekir:⁹⁹

1. Örgütün iç ve dış çevresinin önemli yönlerini inceleme kapasitesine sahip olması.
2. Bilgiyi örgüte rehberlik eden norm ve değerlerle bütünleşmesi.
3. Norm ve işleyişten hareketle sapmaları ortaya çıkarması.
4. Eksikleri düzeltmek için yapılması gereken şeyleri başlatabilmesi.

A.3.1. Örgütsel Öğrenme Nedir?

Örgütsel öğrenme, hataların belirlenip ortaya çıkarılması ve düzeltilmesi süreci olarak ele alan Argyris ve Schon, örgütlerin bireylerin öğrenmeleri sırasında öğrendiklerini ifade etmektedirler.¹⁰⁰ Örgütsel öğrenme, Heldberg tarafından yeni bilgi ya da anlayışların belirlenmesi¹⁰¹ Levitt ve March tarafından, mevcut alternatifler

⁹⁸ WEICK, K.E., **The Social Psychology of Organizing**. Reading. Addison – Wesley, 1979

⁹⁹ LEUW F.L. and Sonnichsen, R.C. **Introduction: Evaluation And Organizational Learning: International Perspectives**. London: Transaction Publishers, 1994

¹⁰⁰ ARGYRIS C. and D. Schon, **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Addison, Wester Reading, 1978

¹⁰¹ HEDBERG, B. **How Organizations Learn And Unlearn**. Handbook Of Organizational Design. New York: Oxford University Pres, 1981

arasında seçim yapmada kullanılan eksik deneyimlerin geri dönütü,¹⁰² Dodgson tarafından da; örgütün işgücü becerisini kullanma yollarını geliştirerek, etkililik, bilgi ve kültür etrafında günlük işleri organize etme¹⁰³ şeklinde tanımlanmıştır.

Örgütsel öğrenme, yeni etki-sonuç haritalarının benimsenmesidir.¹⁰⁴ Örgütsel öğrenme örgütsel problemlerin başarılı olarak ortaya konmasıdır.¹⁰⁵

Örgütsel öğrenme kavramı değişmeye daha fazla eğilimi olan örgütler arasında gittikçe artmaktadır. Öğrenme dinamik bir kavramdır ve örgütlerin yapısının sürekli olarak değişmesi vurgulanmaktadır. Hedef tedrici olarak bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişi sağlamaktır. Bireylerin gelişmesi için öğrenme nasıl esas ise; aynı oranda örgütlerin gelişmesi için de öğrenme esastır. Bireylerden hareketle örgütün hacmi şekillenir, bireyler değişimi kolaylaştırmada örgütsel öğrenmeye imkan verecek süreçleri geliştirmek için gerekli formları yerleştirmek zorundadırlar.¹⁰⁶

Örgütsel öğrenme örgütsel hafızanın oluşmasına yardımcı olduğundan, öğrenme sistemleri yalnızca mevcut bireyleri etkilemekle kalmaz, aynı zamanda; hikayeler, normlar, deneyimler ve tarihlerin oluşumunda gelecekte örgütte yerini alacak bireyleri de etkiler. Öğrenen bir örgütü ortaya çıkarmada yalnızca problemlere meydan okumak çözümün yarısıdır.¹⁰⁷ Buna paralel olarak, öğrenmeyen bir örgütün geçmişinden bazı şeyleri unutması gerektiği konusu çok önemlidir. Böylece öğrenme birkaç kat farklı faktör arasında ortaya çıkar.¹⁰⁸

Örgütlerin çoğunun, kaynaklarını örgütsel yaşamın tabii değişikliklerini kontrol ve önceden kestirilecek çevre incelemeleri doğrultusunda tahsis edemediklerinden, öğrenme kaynaklarının kıtlığından ve performanslarının düşüklüğünden dolayı öğrenme yönündeki çabaları engellenir.¹⁰⁹

¹⁰² LEVITT, B. and March J. G. “**Organizational Learning**”, Annual Review Of Sociology, 14,1988

¹⁰³ DODSON, R. L. “**Speeding the way to Total Quality**”, Training and Developmental Journal, vol:45, 1991, s. 37

¹⁰⁴ MEYER, A.D. “**Adapting To Environmental Jolts**”, Administrative Science Quarterly, 1982

¹⁰⁵ SIMON, H.A., **Administrative Behavior**, New York: Free Press, 1976

¹⁰⁶ FİOL C.M. and Lyles, M.A. “**Organizational Learning**”. Academy Of Management Review, 10-4, 1985, S.803-813

¹⁰⁷ PRALAHAD C.K. and HAMEL, G. **The Core Competence Of The Corporation**, Harvard Business Review, 68,79-91,1994

¹⁰⁸ DODGSON, M. “**Organizational Learning**”, A Review Of Some Literatures”, Organization Studies, 1993, S.375-394

¹⁰⁹ HEDBERG, B. **How Organizations Learn And Unlearn**. Handbook Of Organizational Design. New York: Oxford University Pres, 1981

A.3.2. Örgütsel Öğrenme Süreci

Zihinsel yaşamla ilgili en karakteristik düşünce, bireye dünyada olup bitenleri kavramasına aracı olan faktörler içerisinde verilen bilgilerin sürekli olanıdır. Her gün binlerce uyarıyla karşılaşırız, zihinsel etkinlik, bilgi, tepki zincirleri kabulleniliyor, süzülüyor ve düzene sokuluyor. İnsanlar oldukça basit bir şekilde bu bilgi cereyanını kabul eder, düzene koyar ve kullanırlar. Verilen bilgilerden çok, gelen görüş ve bilgiler devamlı surette yeni giren uyarıcıların yapısını değiştirir. Bilgi alınıyor, sayısal etkiyi ve hızlı tepkileri kolaylaştıran işlemlerin gizli sürecini yorumluyor. Kesinlikle bu değişim gerçekleşiyor. İnsanlar üzerinde yargı kurdukları en küçük bilgiye ait durumlardan yargılar çıkarıyorlar ve sonuca ulaşıyorlar. Bu durum, bilginin açıklığıyla oluşturulan vakumun sonucudur.¹¹⁰

Bilişsel yapılar örgütsel işleyişi planlama imkanını zorlaştırır. Bireyler bilişsel şemaların deneyim ve biyografileri kadar değişken olduklarını unutmazlar. Okul yöneticileri; sınıf disiplini, ödüller, öğretim metotları ve yönetim gibi konular için şemalardan ilham alırlar. Şemalarla beraber verileri değerlendirirler ve bu şemaları belirsiz verileri yorumlamada kullanırlar. Farklı şemalar; farklı eğitim anlayışlarına sahip yöneticiler arasında kısa süreli çatışma ve hoşnutsuzluklar meydana çıkarır. İki farklı okul, okul yöneticileriyle ilgili krizleri geliştirmede eylemler açısından farklı deneyimleri ve planları ortaya çıkarabilir, bu ayrılık durumu, sonuç üretmede, işleyiş yeteneğini bozabilir.¹¹¹

Bilgi genellikle önceden var olan yapılar arasında devam ettiğinden; yeni gelen uyarıları çok fazla göz önünde bulundurmuyoruz. Devamlı olarak nesnelere arasında sebep-sonuçları rasgele çıkarıyoruz. Sonuçta sahip olduğumuz kararlılık bu teorileri değiştirmede bize yardımcı olur. Olayları ve devamındaki eylemleri anlamamız şemalarımızın düzenine bağlıdır. Şemanın görevi, aksiyon ve senaryoların düzenini resmeden bilişsel haritaları bir araya toplamaktır.¹¹²

¹¹⁰ RAİT, E. "Organizational Learning In Schools" Images Of Schools. New York, 1995

¹¹¹ RAİT, E. a.g.e.

¹¹² TÖREMEN Fatih, Öğrenen Okul, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2001,

Tablo 2: Bilginin Şematize Edilmesinin Fayda ve Zararları ¹¹³

FAYDALARI	ZARARLARI
Deneyim üzerine yapıyı zorlar	Basma kalıp düşünmeyi teşvik eder
Muğlak durumların yorumlanmasına izin verir	Yanlış veri aralıklarını bilgilerle doldurur
Bilgi işlemeyi ve problem çözmeyi hızlandırır.	Farklı ve önemli bilgileri göz ardı eder
Eksik seçenek aracılığıyla kaçan bilgiyi yakalar	Norm ve geleneklerden ayrılmayı destekler
Gelecek olayların sonuçlarını kestirmeye olanak sağlar	Üretici problem çözmeyi engeller

Kaynak: Sims, Giogia ve Associates, 1986

Örgütsel öğrenmeyi sürecinde aşağıdaki işlemlerin uygulanmasından bahsedilebilir :

- **Bilginin kazanılması:** Dodgson'a göre örgütsel öğrenme ancak, gündelik işleri, bilimsel yeterlikleri ve temel örgütlenmeleri oluşturulmasıyla ve örgütün bilgi kazanmasıyla ortaya çıkar. Bilginin kazanılması, çevrenin uygun hale gelmesi, bilgi sistemlerinin kullanılması, bilginin tekrar edilmesi, araştırma ve geliştirmenin sonuçlanmasıyla tamamlanır.¹¹⁴ Bilgi edinmek için bilgi sistemlerinin stratejik uygulamaları iki şekilde ele alınır; dışarıdan bilgi olarak özümlenmek için yatkınlık (diğer kurumlar hakkında bilgi edinen rekabet halindeki haber sistemleri) ve yeni kazanılan bilgilerin ve mevcut bilgilerin yeniden ele alınarak yorumlanmasından hareketle yeni bilgiler ortaya çıkarabilme (karar sistemleri ya da işlevsel bilgi)¹¹⁵

¹¹³ TÖREMEN Fatih, a.g.e

¹¹⁴ DODGSON, M. "Organizational Learning", A Review Of Some Literatures", Organization Studies, 1995, S.375-394

¹¹⁵ Dodgson, 1995, a.g.e.

- **Bilginin yayılması:** Bilginin yayılması bir örgütün üyeleri ve üniteleri arasında bilgiyi yayma süreci ile ilgilidir. Burada kaynak “*yeni bilgilerin üretilmesi ve teşvik edici öğrenme*”dir. Bilgi; mektuplar, informal görüşmeler ve raporlar yoluyla toplanır ve dağıtılır. Bilginin yayılmasının ya da dağıtılmasının büyüklüğü oranında örgütün öğrenmesi de büyük olur.¹¹⁶
- **Bilgiyi çözümüleme:** Yayılan bilginin düzeni oranında bilginin de çözülmesi gerekir. Bilginin çözülmesi genelde anlaşılabilir anlamından daha fazla bilginin yayılması sürecidir. Dodgson, bunu kurallı bilgi diye adlandırır. Huber, bireylerin ya da grupların bilgileri çözümlemeleri ve böylece bilgiyi ortaya çıkarmalarının önceki kanaat yapılarının belirlenmesi olduğunu belirtir.¹¹⁷
- **Örgütsel hafıza:** Örgütsel hafıza; sayısal olarak veri ve resimlerden, bilgi olarak da deneyimler, anekdotlar, kritik olaylar, hikayeler ve stratejik kararlar konusundaki detaylardan oluşan, gelecekte kullanmak için biriktirilen bilginin depolandığı yerle ilgilidir.¹¹⁸

Örgütlerin çoğu farklı türdeki bilgi sistemlerine sahiptir. Bunlar kontrol sistemleri, bütçe sistemleri ve yönetim sistemleri gibi sistemleridir. Örgütsel öğrenme, bu deneyimlerin ve anlatılan şeylerin gelecekteki referans olarak kullanmak üzere saklandığında ortaya çıkabilir.¹¹⁹

A.4. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri

Örgütsel öğrenme'nin iki şekilden bahsedilmiştir. Bunlar arasından Argyris ve Schon'un “Tek ve çift aşamalı öğrenme”leri, Peter Senge'nin bunlara ilişkin açıklamaları kayda değerdir.

Örgütsel öğrenmenin temelde bir “bilişselyet değişikliği”ne dayanır. Öğrenmeye dayalı örgütler başarının geçmişteki seyri üzerine kurulu olup temel yargıları

¹¹⁶ HUBER, G. “Organizational Learning, The Contributing Processes And The Literatures”, Organization Science, 2-1,1991,S.22-115

¹¹⁷ TÖREMEN Fatih, *Öğrenen Okul*, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2001,

¹¹⁸ MORRISON, K. “Curriculum Leadership In School Organization” Management –Leadership-Change, Vol, 5, No: 1,1993

¹¹⁹ BROWN, J.S. and DUGUİD, P. “Organizational Learning And Communities Of Practice: Toward A Unified View Of Working, Learning And Innocation”, Organization Science, 2/1:40-57,1991

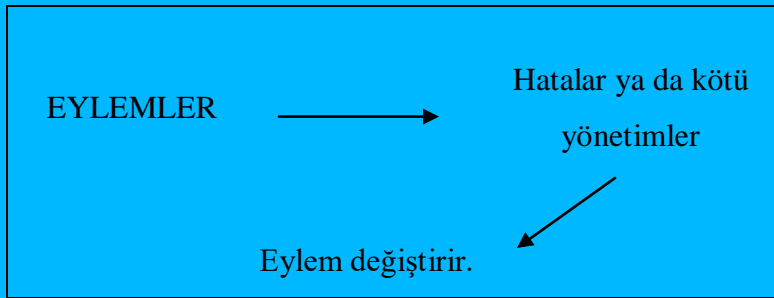
sorgularlar. Geçmişteki olaylara yeni gözlerle bakarak analizler yapabilir. Adapte olabilmek için örgütlerin deneyselliğe ve kendilerini resmetmeye ihtiyaçları vardır. Bu durum yapıda, süreçlerde, meşgul oldukları alanlarda ve hedeflerde optimal uyum için değişikliği gerektirir. Deneyselliğin doğal sonucu olarak öğrenen örgütler esnek ve farklı bir gelecek tasarladıklarını gösterirler.¹²⁰

Tek Aşamalı Öğrenme (Adapte Olmayı Öğrenme):

Senge(1990) tarafında uygulamalı öğrenme olarak, Balasubramanian (1996) tarafından stratejik olmayan öğrenme ve Fiol ve Lyles (1985) tarafından da alt düzeyde bir öğrenme olarak ele alınmıştır. Tek aşamalı öğrenme, örgütsel hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi sonucu ortaya çıkar ve örgütler bunu amaç ve mevcut politikalarına taşırlar. Bu öğrenme türü Senge'nin "adapte olmayı öğrenme" kavramının karşılığı olup halihazırda belirlenen hedeflerin üstesinden gelmede problem çözmeye yardımcı olur.

Senge, adapte olmayı, öğrenmeyi geliştirmenin ilk etabı olduğunu söyler. Argyris, üretici öğrenmenin problemleri belirleme ve çözmede oldukça yararlı olduğunu ve sürekli denemeye ve dönüte önem verdiklerini ifade etmektedir. Aksine adapte olmayı öğrenme ya da tek aşamalı öğrenmede odak noktası mevcut öğrenme davranışlarının uygunluğunu incelemeksizin halihazırdaki problemleri çözmektir.¹²¹

Şekil 1: Tek aşamalı öğrenme



Kaynak: Argyris (1993) Knowledge for Action Copright 1993, by Josses-Bass

¹²⁰ SENGE, Peter, 1990, a.g.e. s.21

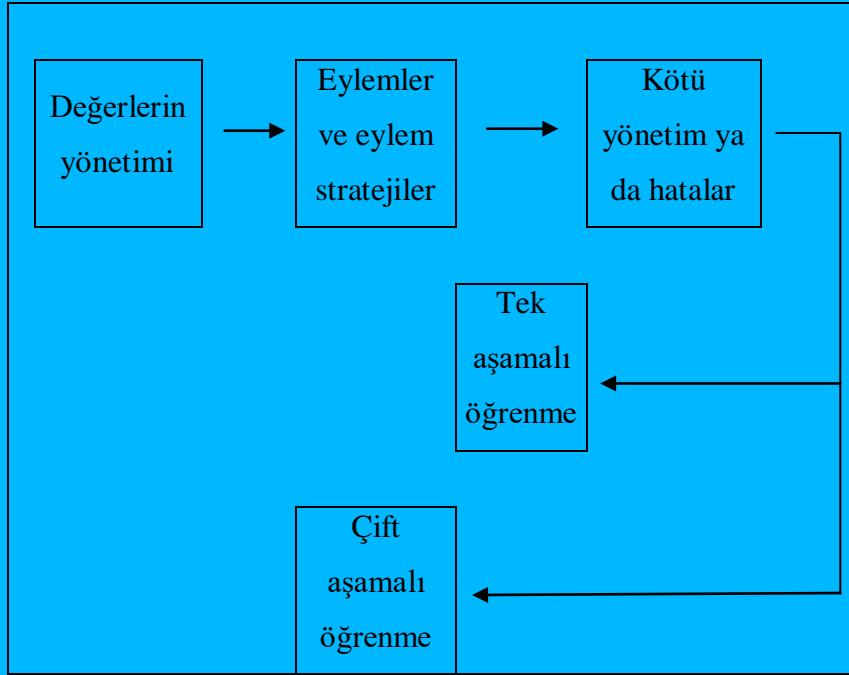
¹²¹ TÖREMEN Fatih, a.g.e.

Çift Aşamalı Öğrenme (Üretici Öğrenme) :

Hataların toplam olarak belirlenip düzeltilmesi sırasında örgütün mevcut hedeflerinin, politikalarının, yapı ve normlarının değiştirilmesi ve sorunların belirlenmesiyle karşı karşıya gelindiğinde ortaya çıkar. Çift aşamalı öğrenme Fiol ve Lyles tarafından yüksek düzeyde öğrenme olarak, Balasubramanian(1993) tarafından stratejik öğrenme olarak tanımlanmıştır.¹²²

Senge'nin üretici öğrenme kavramını karşılayan çift aşamalı öğrenme, örgütün gücünü genişletmeyi öğrenme ve örgütsel problemlere üretici çözümler ve yenilik getirmede yeniden şekillendirme çabası içerisinde çözülecek hedefler, yargılar ve normları da gösterir. Çift aşamalı öğrenmede; örgütün temel bilgilerinin teknik yeterliliğinin veya rutin işlerinin değiştirilmesi söz konusudur.¹²³

Şekil 2: Çift Aşamalı Öğrenme



Kaynak: Argyris (1993) Knowledge for Action Copright 1993, by Josses-Bass

¹²² TÖREMEN Fatih, **Öğrenen Okul**, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2001.,

¹²³ DODGSON, M. “**Organizational Learning**”, A Review Of Some Literatures”, Organization Studies, 1993, S.375-394

İlk düzen öğrenme, ya da tek aşamalı öğrenme örgütün hedeflerini belirlemesi ve rutin işler ve öğrenme davranışlarıyla bütünleşmesini gerektirir. İkinci düzen öğrenme yada çift aşamalı öğrenme örgüt kültürünün değişmesini gerektirir. Tek aşamalı öğrenmede önemli bir değişime ihtiyaç yoktur. Çift aşamalı öğrenme nasıl öğrenileceğinin öğrenilmesidir.

B) ÖĞRENEN ÖRGÜT

B.1. Öğrenen Örgüt Nedir?

Öğrenen organizasyonlar değişime uyum sağlamak isteyen kurumlar açısından giderek önem kazanan bir kavramdır. Bu konuda ilk eser olan, “Chris Argyris ve Donald Schol”un “Organizational Learning” (örgütsel öğrenme) kitabı 1978’de yayınlandığında fazla ses getirmedi. Fakat 1990’lara gelindiğinde inanılmaz derecede popüler oldu.¹²⁴ Daha sonra öğrenen organizasyonların oluşmasında en önemli katkıyı, Beşinci Disiplin (The Fifth Discipline) adlı eseri ile Peter Senge yapmıştır. Öğrenen organizasyonlar 90’lı yılların en çok tartışılan yönetim felsefelerinden biridir. Bu felsefe, insanlarda kullanılmayan büyük bir potansiyel olduğunu, eğer çalışanların bireysel gelişim canlandırılırsa, bu potansiyelin ortaya çıkabileceğini söylüyor.¹²⁵

Öğrenen organizasyonlar; süreçlerin, ürünlerin, servislerin sürekli olarak gelişimine odaklanan; üyelerinin bireysel/özür, grup/takım olarak öğrenmesine imkan veren; stratejik hedeflere ulaşmak için sürekli değişimi gerçekleştiren kuruluşlardır.¹²⁶ Öğrenen Organizasyonlar; bilgiyi transfer etmede uzmanlaşmış, davranışlarını değiştirerek bu bilgileri yeni bilgi ve anlayışlara yansıtan organizasyonlardır.¹²⁷

Öğrenen Organizasyonlar; farklı öğrenme strateji ve taktik fikirlerine sahip olan organizasyonlardır. Öğrenen olma özellikleri, onları diğer organizasyonlardan ayırmaktadır. Örneğin; bu organizasyonlarda etkinlik, üretkenlik, uyum ve amaçlara ulaşma konusunda farklılıklar görülmektedir.¹²⁸

¹²⁴BUĞDAYCI, Ahmet, “Devrim Yaratan Kitaplar”, **Capital Aylık Ekonomi Dergisi**, İstanbul, Mart 1997

¹²⁵BAYER, Merve ve ŞİVE Ozan Ç. “Öğrenen Organizasyonlar”, *Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, İstanbul, Kasım 1996

¹²⁶WILLARD, Bob, “**Ideas On Learning Organizations: The What, Why, How, And Who**”, IBM Canada Leadership Development, 1994, s.6

¹²⁷CAMPBELL Kens, “**Developing and measuring the learning organization**”, ECLC Annual Conferences, 1996, s.3

¹²⁸CALVERT, Gene, Mobley Sandra, Marshal Liza, “**Learning Organization**”, Training and Development, June, 1994, s.40

Öğrenen Organizasyonlar; kendi öğrenme yetersizliklerini belirleyen, bu kapsamda neden her şey aynı şekilde yapılıyor sorusunu soran işletmelerdir.¹²⁹ Öğrenen Organizasyonlar; bilginin ortaya çıkarılması, elde edilmesi ve transferi konusunda bilinçlendirilmiş organizasyonlardır ve bu yeni bilgi ve anlayışların, organizasyonların davranışlarını değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır.¹³⁰

*Öğrenen organizasyonun hatlarını belirleyen ortak özellikler şunlardır;*¹³¹

- Sürekli gelişim.
- Organizasyonel çapta öğrenme.
- İşle paralel giden sürekli öğrenme.
- Yenilik ve yaratıcılığa odaklanma.
- Başarı için bilgi kaynaklarına ulaşma bilincine sahip olma.
- Bireysel ve grupsal öğrenmenin sürekli teşvik edilmesi.
- Eylemci ve esnek olma.

Bu ortak özellikler kapsamında, genel bir tanım yapacak olursak; öğrenen organizasyon, değişen çevre içerisinde, daha iyi bir yönetim bilgisi için sürekli kendi kendine dönüşümü gerçekleştiren ve bu amaçla teknoloji, yetkilendirilmiş çalışan ve gelişmiş bir öğrenmeyi kullanarak daha iyi bir uyum ve başarıyı elde eden organizasyondur.¹³² Öğrenmek en kesin tabirle değişimdir. İş yapma biçimlerimizi ve organizasyonlarımızın yapısını yaşadığımız çağın ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde değiştirmek gerekir. “Öğrenen organizasyonlarda öğrenme faaliyeti organizasyonun bütün kanallarına yayılmıştır. Zira hızlı değişim ve yenilikler karşısında başarılı olmak isteyen bir organizasyonunun sadece tepe yöneticilerinin öğreniyor olması ve altında çalışan kimselere “hadi benim öğrendiklerimi uygulayın” demesi artık yeterli değildir. Bütün organizasyon için herkesin sürekli öğreniyor olması ve kendi konuları ile ilgili teknolojik, ekonomik yenilikleri takip etmesi, öğrenmesi ve bunları uygulaması gerekir.”¹³³

¹²⁹CAMPBELL Kens, “**Developing And Measuring The Learning Organization**”, ECLo Annual Conferences, 1996, s.3

¹³⁰CAMPBELL Kens, a.g.e, s.3

¹³¹BENLİ, Erdoğan, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kütahya, 2001, s.41

¹³²MARQUARDT, Michael , “**Building the Learning Organization**”, Quebecor/Book Press, New York, 1996, s.2

¹³³İNCELER, Halime, “**Öğrenen Organizasyonlar**”, *Byte Bilgisayar Dergisi*, İstanbul, Mart, 1997

Organizasyonlarda oluşan değişme ve gelişmenin bir çoğu öğrenmeye dayanır. Organizasyonun üyeleri sürekli olarak kurum hakkındaki düşünce ve duygularını değiştirdikleri gibi, uygulanan sistem ve kuramlarında da değişiklik yapmaktadırlar. Örgütün kullanmakta olan davranış ve modellerindeki hataları bularak ve düzelterek iç ve dış çevredeki değişikliklere cevap veren bir değişme uzmanı gibi hareket ettikleri zaman örgütsel öğrenmeden bahsedilmektedir.¹³⁴

Öğrenen organizasyon kavramı, bir kurumun sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına ayak uydurmakta kullanması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade eder.¹³⁵ Yaşanılan olaylardan ders çıkarmak, bu çıkarımları da, daha sonra geleceklere aktarmak gerekir. Sürekli aksiyonun olduğu bir çevrede yaşamak, bu çevreye ayak uydurmak bir hayli zordur. Sürekli değişimden yana olan insanlar bile bugün değişimin hızına ayak uyduramamaktadırlar. “son yıllarda insan kaynaklarına yapılan yatırımın önem kazanması, işletmelerin kendi personeline sürekli eğitim verme zorunluluğunu gündeme getirmiştir. Yakın zamana kadar hizmet-içi eğitim, belli bir ücret karşılığı bir işte çalışan kişilere iş yaşamı ile ilgili bilgi ve beceri artırmaya yönelik olarak düzenlenen etkinlik biçiminde algılanmaktaydı. Artık günümüzde bilgi toplumunda hizmet içi eğitimin bu geleneksel anlamı, önemli bir değişiklik göstermiştir. Bu hizmet içi eğitim, yılın bütün aylarına ve haftalarına yayılmış görölmektedir. Hizmet içi eğitimi sadece belli merkezlerde değil, her organizasyonunun kendi bünyesinde verilmektedir.¹³⁶

Senge'nin ifadesi ile “öğrenen organizasyonlar kurmak için en belirgin sebep belki de böyle organizasyonların sahip olması gereken yetenekleri anlamaya daha yeni başlıyor olmamızdır. Uzun bir zaman, öğrenen organizasyonlar oluşturma çabaları karanlıkta el yordamıyla aramak gibiydi ta ki, böyle organizasyonların becerisi, bilgi alanları ve geliştirme yolları bilinene kadar. Öğrenen organizasyonları “geleneksel

¹³⁴ÇELİK, Vehbi, “Eğitsel Reform için Yeni Bir Okul Kültürü” Eğitime Bakışlar 1, İstanbul, Kültür Koleji Yayınları, 1996, s.35

¹³⁵KOÇER, Tamer, İşletme Yöneticiliği (Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış), İstanbul, Beta, 1995, s. 277

¹³⁶ÇELİK, Vehbi, “Eğitsel Reform için Yeni Bir Okul Kültürü” Eğitime Bakışlar 1, İstanbul, Kültür Koleji Yayınları, 1996, s.108

kontrol eden” organizasyonlardan ayıran temel fark belli disiplinlere hakim olunabilmesi olacaktır. Öğrenen organizasyonları hayati kılan da budur.¹³⁷

Bir kurumun insan kaynağına verdiği önemi çeşitli şekillerde anlayabiliriz. Bunlardan biri de kurumun elemanlarına yaptığı eğitim yatırımdır. “Eğitimin sadece lidere değil tüm bireylere vermesi gerekir. Önce insan felsefesinin benimsemiş olan kurumlarda çalışan iş görenler, kendilerini daha iyi yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimi teşvik eden, amaç ve görevini yerine getiren ve en yüksek ahlaki standartları temsil eden bir organizasyonun asli üyesi olduklarında, ellerinden gelenin en iyisini yapmaktadırlar. Gerçekte, çalışma hayatının kalitesi de bundan başka bir şey değildir.”¹³⁸

Yeni paradigmaların etkisini sürekli olarak hissettirmeye ve artırmaya devam edeceği günümüz iş dünyasında “müşteri memnuniyetine dayalı öğrenen bilgi tabanlı organizasyonlar” diğerlerine göre bitmeyen bu rekabet yarışında çok daha avantajlı olacaklardır. Öğrenen ve bilgi-tabanlı organizasyon nedir? Nasıl olmalıdır? Bilginin önemini kavramış; hızlı, etkin, fonksiyonel iç ve dış iletişim ortamının, dinamik, değişime açık, pro-aktif, kaliteye ve müşteriye önem veren bir bilgi organizasyonu kültürünün teknolojik gelişmeye açık, esnek bir alt yapıya sahip, her aşamada ve fırsatta bilgi sistemlerini ve teknolojisini etkin şekilde kullanan organizasyonlar öğrenen ve bilgi tabanlı olarak tanımlanır.¹³⁹

Ünlü yönetim uzmanı Clause Moller kurumları üçe ayırır: birincisi çevrelerinde olup bitenlerden etkilenmeksizin varlıklarını sürdüren kurumlardır. Öğrenen onlar için sona erdiğinden geçmişte yaşarlar. Fosilleşen bu kurumların ayakta kalması da zordur. İkinci grup şirketler ise varlıklarını sürdürmek için gerekli olan bilgiyi az yada çok sistematik bir biçimde edinme çabası içinde olanlar. Moller'e göre bunların ayakta kalması mümkün ama daha ne kadar sağlıklı bir şekilde hayat sürdürecekleri şüpheli. Öğrenen kurum adı verilen üçüncü grupta ise, ayakta kalmak

¹³⁷İNCELER, Halime, “Öğrenen Organizasyonlar”, *Byte Bilgisayar Dergisi*, İstanbul, Mart, 1997, s. 162

¹³⁸AKINCI, Z. Beril, “Kurum Kültürü Tanımı, Özellikleri Ve Boyutları”, *Human Resources İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi*, Sayı 6, İstanbul, Nisan 1997

¹³⁹BAYDERE, Sadık, “Bilgi Teknolojisi Ve Bilgi Tabanlı Organizasyonlar”, *Human Resources İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi*, İstanbul, Aralık 1996

için gerekenden daha fazlasına yapan kurumlar yer alıyor. Bunlar kendi çevresindeki bilgi birikimini mutlaka öğreniyor, bilgiler yalnızca ayakta kalmak için değil, kurumu geliştirmek ve ona bir gelecek yaratmak için kullanılıyor. Uzun ve sağlıklı bir kurumun yaşamının sırrı öğrenen kurum olmaktan geçiyor.

Moller öğrenen kurumların özelliklerini şöyle sıralıyor:

- Yeni elemanları kuruma katkıda bulunmak yönünde ve kurumun rutin uygulamalarını sorgulamaları için cesaretlendirir.
- Yaş, kıdem ve mevki dikkate alınmaksızın herkes başkalarından bir şeyler öğrenir. Herkes de başkalarına bir şeyler öğretir.
- Çalışanlardan birisi bir eğitim programına, fuara ya da benzer bir etkinliğe katıldığında, kurumdaki diğer kişiler o kişinin edindiği yeni bilgilerden ve deneyimden yararlanır.
- Herkesin başkalarının yaptığı işlere ilgi göstermesi ve kendi işi ile ilgili olarak da başkalarına bilgi vermesi için teşvik edilir. Herkes birbirine yardım etmeye hazırdır.
- Çalışanlar yeni beceriler edinmek için inisiyatif kullanmaları yönünde teşvik edilir.
- Çalışanların her konuda görüş bildirmeleri, yaratıcılıklarını kullanmaları desteklenir.
- Ortaya bir sorun çıktığında bunun sebepleri araştırılır. Hatta düzeltilir, herkes hatadan ders alır.
- Çalışma grupları işlerini ve sorunlarını kurumun genel çıkarlarını göz önünde alarak halletmeye çalışır.¹⁴⁰

Öğrenen organizasyonun temel anlamı; geleceği yaratma kapasitesini durmadan genişleten bir organizasyondur. Çünkü böyle bir organizasyon için sadece ayakta kalmak yetmez. “ayakta kalmayı öğrenme” veya daha sık söylenen bir deyişle “adapte olmayı öğrenme” önemlidir, hatta gereklidir. Ancak öğrenen bir organizasyonda “adapte olmayı öğrenmenin yanında “üretici öğrenme”, yaratma

¹⁴⁰SABAH GAZETESİ, **Öğrenen Şirket Olmak**, Kasım, 1997

kapasitemizi artıran öğrenme gelmelidir.¹⁴¹ Senge, eğitim sistemlerinin analitik düşünme uğruna yaratıcılığı öldürdüğünü ve bürokratik kurum kültürlerinin de, bu sürecin bir uzantısı olarak bireye, yaratıcılığını kullanma fırsatı tanımadığını belirterek “yaratıcılığın olmadığı yerde kişiler tek düzenliliğe mağlup olarak motivasyonlarını kaybetmektedirler” demektedir.¹⁴²

B.1.1. Öğrenen Örgütlerin Tarih İçerisindeki Evrimi

Klasik yönetim düşüncesi 1880-1940, Neo-klasik Yönetim Düşüncesi 1940-1960, Modern Yönetim Düşüncesi, 1960-1970, Neo-Modern Yönetim Düşüncesi 1970-1980 ve Post-Modern sonrası yönetim düşüncesi 1980'den günümüze kadar olan yıllar arasındaki gelişmeleri içermektedir.¹⁴³

Modern sonrası yönetim düşüncesinin hakim olduğu organizasyon yapılandırılmaları ve işleyişleri üzerindeki köklü sayılabilecek değişiklikleri meydana getiren gelişmelerin en önemlileri globalleşme, uluslararasılaşma küreselleşme, yönetimde mükemmellik, insan hakları, enformasyon çağı, bilgiye dayalı organizasyon, uluslararası rekabet, sistemler arası yaklaşma, uluslararası sınırların ortadan kalkması, bilgi toplumu, telekomünikasyon, yalın yönetim ve organizasyon, toplam kalite anlayışı, hızlı teknolojik gelişmelerdir. Ancak, yirminci yüzyılın son çeyreğinde sık sık tartışılan Post Modern yönetim düşüncesi kavramları şu an ismini koyamadığımız yeni bir dönem kavramlara gebe ve bu doğumun günümüzün akla durgunluk veren değişim hızı göz önünde bulundurulduğunda çok yakın bir gelecekte gerçekleşebileceği beklenebilir. İlk defa 1990 yılında Peter SENGE'nin “The Fifth Discipline” isimli eserinde kullandığı “öğrenen organizasyon” kavramının günümüzde yaygın bir kabul görmesini bilgi çağının özelliklerinde aramak gerekir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, bilgi, işletmelerin ve toplumların başarısında ve gelişmesinde temel faktör rolü oynamaya başlamıştır. Belirsizliklerin hakim olduğu hızlı değişim ortamlarında organizasyonların en önemli varlığı bilgi olarak görülmektedir.¹⁴⁴

¹⁴¹SENGE, Peter, **Beşinci Disiplin, Öğrenen Organizasyonlar Düşüncesi Ve Uygulaması**. (Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan), İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1996

¹⁴²ERENGÜL, Bilge, **Kültür Sihirbazları**, İstanbul, Evrim Yayınevi, 1997

¹⁴³BARANSEL, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İst. Üniv. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1993, S.11

¹⁴⁴EBHON Roger, “**Measuring and Managing Technological Knowledge**”, Sloan Management Review, Fall, 1994, s. 61

B.1.1.1. Öğrenen Örgüt İhtiyacını Sağlayan Unsurlar

a) Ekonomik, sosyal ve bilimsel çevredeki değişimler

Bugün içinde bulunduğumuz dünya ve yaşam birkaç durum ve faktör nedeniyle değişmiştir. Bunlar küreselleşme, pazar rekabeti, çevresel ve ekolojik baskılar, Quantum fiziği ve Kaos teorisinin yeni bilimleri, bilgi çağı ve sosyal çalkantılardır.¹⁴⁵

1. Küreselleşme

Küreselleşme en genel şekliyle her türlü değer ve birikimlerin devlet sınırlarını aşarak dünya çapında yaygınlaşmasını ifade etmektedir. Böylece dünyanın her tarafında insanlar/çalışanlar aynı yiyecekleri (pizza, hamburger vb.), aynı giyecekleri (Benetton, Levi's vb.) paylaşmaktadırlar. Örneğin Mısır'da ekilen Türkiye'de iplik haline getirilen, Hindistan'da dokunan, İtalya'da stili verilen, Güney Kore'de dikilen ve oradan tüm dünyaya gönderilen milyonlara ton pamuklu mal günümüzde tüketiciye ulaşmaktadır.¹⁴⁶

2. Ekonomik ve pazar rekabeti

Rekabetin günümüzde ulaştığı boyut "hiper-rekabet" ortamları olarak ifade edilmektedir. Piyasadaki dinamizmi organizasyon içine taşıyabilen alışlagelmiş düşünebilen, uygulayabilen ve olanaksız denileni başarabilen işletmeler, hiper-rekabet ortamlarına uyum sağlayabileceklerdir.¹⁴⁷

3. Çevresel ve ekonomik baskılar

Bugün insanlar; işletmeler yeteri kadar çabuk hareket etmezlerse, meydana gelen çevresel tahribat sonucunda gelecek kuşakların temel gereksinimleri karşılayamayacaklarını düşünmektedir.¹⁴⁸

4. Bilgi çağı

Gelecek tahminçileri ve lider iş adamlarına göre dünya bilgi çağına girmiştir ve yeni ekonomi bir bilgi ekonomisidir. yani bilgi, organizasyonlar için finansal kaynaklardan, pazar pozisyonundan, teknoloji veya herhangi bir işletme değerinden daha önemli bir olgu haline gelmiş e bir işletme için ana kaynak olmuştur. Organizasyonlar geleneklerini, teknolojilerini, uygulamaları, sistemlerini ve prosedürlerini yalnızca bilgi

¹⁴⁵SENGE, Peter, **Beşinci Disiplin, Öğrenen Organizasyonlar Düşünüşü Ve Uygulaması.** (Çevirenler: Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan), İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1996

¹⁴⁶AKAT, Ömer, **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, Ekin Yay. Bursa, 1996, s.18

¹⁴⁷AKAT, Ömer, a.g.e, s.23

¹⁴⁸DRUCKER, Peter, **"Yeni Gerçekler"**, (çeviren: Birtane Karanakçı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1996, s.135-136

ve ustalığa dayandırmaktadırlar.¹⁴⁹

5.Sosyal çalkantılar

Büyük sosyal değişimler bütün dünyada görülmektedir. Doğu Avrupa'da komünizm sona ermiş ve etnik savaş başlamıştır.¹⁵⁰

6.Bilgi teknolojisi

Bilgi teknolojilerinin üretimi ve kullanıma yönelik olarak sosyo-ekonomik gelişme sürecinde, sanayi toplumu sonrası yeni şekillenmekte olan ve tüm dünya ekonomilerini etkisi altına alan gelişme aşaması bilgi toplumudur. Tüm dünya ekonomilerinin bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri yakından incelemesi söz konusu teknolojilerin üretimi ve yararlanma olanaklarının üst düzeye çıkarılması açısından önemlidir.¹⁵¹

b) Çalışma ortamındaki değişiklikler

Küreselleşme, yönetimde mükemmellik, insan hakları, bilgi çağı, bilgiye dayalı organizasyon, uluslararası rekabet, sistemler arası yaklaşımlar, ülkeler arası sınırların ortadan kalkması, bilgi toplumu, telekomünikasyon, yalın yönetim ve organizasyon, toplam kalite anlayışı, hızlı teknolojik gelişim v burada saymadığımız diğer benzer kavramlar ve gelişmeler iş ortamı üzerinde köklü sayılabilecek değişiklikler meydana getiren gelişmelerin en önemlileridir.¹⁵²

c) Değişen müşteri beklentileri

Günümüzde rekabet fiyat yerine müşteriye odaklanmaktadır. Bu nedenle artan rekabet ortamında başarılı olmak için müşteriye istediğinin kaliteli ve hızlı bir şekilde sunulması gerekmektedir. Küresel rekabet çok geniş ve yüksek kaliteli seçim yapabilmek olanağı sunmuştur.¹⁵³

d) Değişen işgücü beklentileri

Değişen çevre ve teknoloji farklı bir işgücü yapısını gerekli kılmaktadır. İnsan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, insanın her şeyden önemli bir varlık olarak

¹⁴⁹MARQUARDT, Michael , “**Building the Learning Organization**”, Quebecor/Book Press, New York, 1996

¹⁵⁰BENLİ, Erdoğan, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kütahya, 2001, s.9

¹⁵¹AKTAN, Coşkun Can, TUNÇ Mehtap, **Bilgi Toplumu ve Türkiye, Yeni Türkiye Dergisi**, 21.yy. Özel sayısı, sayı:19, Mart – Nisan 1998, s. 118

¹⁵²KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yay. İstanbul, 1998

¹⁵³MARQUARDT, Michael , “**Building the Learning Organization**”, Quebecor/Book Press, New York, 1996

ortaya çıkması, genel olarak eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmiş olması, insanların beklentilerindeki değişimler ve insanların yaratıcılından daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler işgücü beklentilerinin değişmelerinde rol oynayan önemli faktörlerdir.¹⁵⁴

B.1.1.2. Örgüt ve Yönetim Teorilerinin Evrimi

Öğrenen organizasyonların orijini 1890'larda Frederic Taylor ve onun yönetim biliminin gelişmesinde bulabiliriz.¹⁵⁵ Taylor işçiler ve yöneticilerle birlikte işçilere yeni bir heyecan getirdiğine inanıyordu.¹⁵⁶ Küçük kararlar yerine, organizasyonların etkililiğini gittikçe artırmak için prosedür ve rollerin kullanımını önerdi.¹⁵⁷

Öğrenen organizasyonları anlamamız, standart durumlarda olduğu gibi çalışanlar ve onların örgütsel hedefleri başarmadaki gönüllülüklerine bağlıdır. Bu sebeple “hedefleri başarmaya yönlendirme” Taylor'un yönetim bilimindeki öğrenen organizasyonlara kadar geri döner.¹⁵⁸

Yazarların öğrenen organizasyonlar hakkındaki daha fazla ayrıntılı bilgi vermeleri ve ek ilaveler yapmalar 1950'ler ve 1960'lara kadar gecikmiştir. Özellikle Herbet Simon ve onun meslektaşları çalışanlar için “karar verme” ve “iş doyumu” gibi yeni bir kavram getirmeleri önemli bir gelişme olmuştur. Bu sebeple organizasyon yapısıyla ilgili olarak bu çalışmalar organizasyonlarda karar verme ve öğrenmenin işgal ettiği yer konusunda temel oluşturmuştur.¹⁵⁹

1970'lerden sonra, Argyris ve Schön tek aşamalı öğrenme, çift aşamalı öğrenme ve devalüe öğrenme açıklamalarını getirmişlerdir. Onların davranışsal öğrenme ve ona bağlı rutinlerle ilgili önerileriyle birlikte düşük seviyede öğrenme söylemleri tek aşamalı öğrenme gibi göze batar hale gelmiştir¹⁶⁰

¹⁵⁴GROSS D. M., Scott, S. **Proceeding With Caution**, Time, April 16, 1990, s. 56

¹⁵⁵ULRICH D., Jick, T., Von Glinow, M.A. **“High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”**, Organizational Dynamics, Fall, 1993, p. 52-66

¹⁵⁶ŞİMŞEK, Fulya, **Learning Organizatin, Through the Development of an Application Tool**, Aralık, Ankara, 1998, s.6

¹⁵⁷BEDEIAN A.G., Zammuto, R.F. **Organizations: Theory and Design**, Orlando: Dryden. 1991,

¹⁵⁸BAIRD, L.S., J.E., Mahon, J.F., **Management: Functions and Responsibilities**, New York: Harper & Row, Publisher, Inc, 1990

¹⁵⁹ULRICH D., Jick, T., Von Glinow, a.g.e

¹⁶⁰ULRICH D., Jick, T., Von Glinow, a.g.e

Öğrenen organizasyon Senge'nin 1990'larda MIT'te yaptığı çalışmalarından sonra popüler hale gelmiştir. Senge bu çalışmasında Örgütlerin davranışlarının sonuçlarına ilişkin çevresel faktörleri vurguladığı yaklaşımlarda öğrenen organizasyonlardaki öğrenme süreçlerine ilişkin uygulamaları “sistem yaklaşımı” olarak adlandırıyordu.¹⁶¹

Yönetim düşüncesinin evrimi ile ilgili olarak Ulrich, Jick ve Glinow'un 1993 yılındaki çalışmalarında ortaya koydukları aşağıdaki tablo, bu düşüncenin tarih içerisindeki evrimini belirgin bir şekilde göstermektedir.

Tablo 3: Yönetim Teorilerinin Tarih İçindeki Evrimi

50'ler	60'lar	70'ler	80'ler	90'lar
T - grupları	Objeye yönetimi	Stratejik planlama	Japon yönetimi	Öğrenme kapasitesi
X ve Y teorileri	Takım insanı	Hayat çemberi	Kalite çemberleri	Öğrenen organizasyon
Yönetimsel sıralama	İş kayıtları	Silsile değerler	Mükemmellik	Kültür değişimi
Önceden tahminler		Sıfır tabanlı bütçe	Misyon ve vizyon değerleri	Örgütsel kapasiteler
		Matriks yönetim	Çember zamanı	Yetki devri
		Ortak yönetim	Müşteri servisi	Mesleki ehliyet
			Başkaldırı	

Kaynak: Ulrich, Jick and Glinow

¹⁶¹ULRICH D., Jick, T., Von Glinow, a.g.e

B.1.2. Öğrenen Örgüte Ulaşma

B.1.2.1. Bilen Örgüt

Adam Smith'in işçi sınıfının bölünmesi, Max Weber'in Frederic Taylor'un yönetim bilimi teorilerinin hepsi bilen örgüt düşüncesini desteklemektedir. Birço organizasyonda “nasıl yaparım?” düşüncesi öngörülür. Zamanla “şirket tarzı” haline gelen takip edilen “en iyi yol” olarak kabul edilen, teknolojinin kullanımı baskın hale gelmiştir. Bilen organizasyonlara örnek olarak McDonal's, Walt Disney ve UPS'yi verebiliriz.¹⁶²

Bu organizasyonlar sadece durağan, istikrarlı çevrelerde hayatta kalabilirler. Onlar sadece ilerleme kararlarıyla reaksiyon değişmesi gösterirler. Onlar bu değişmelerin niçin olduğunu bilmeden, öğrenen organizasyon olamazlardı. Onlar sadece tek dönüşümlü öğrenmeye adapte olmuşlardı.¹⁶³

B.1.2.2. Anlayan örgüt

Bu organizasyonlar prosedür ve el kitaplarının detayları olmamasına rağmen, onların değerlerinde ve kültürlerinde kısıtlama vardır. Onlar her aksiyonu kendi değerleri içerisinde serbest bıraktılar. Onlar değerlerinde bu değişimlere bağlı olarak değişimler olur olmaz bu duruma cevap verebilirlerdi fakat çevrelerinde meydana gelen diğer bir değişimde yardımlarını terk ettiler. Öğrenen organizasyonlar gibi deneyimlerini genişletemediler.¹⁶⁴

B.1.2.3. Düşünen Örgüt

Düşünen örgütler problem çözerler. Onlar problemleri için genellikle çözüme veya çözülen sistemlere ilişkin çalışmışlardır. Başarılı hikayeleri vardır. (örnekler) Sistemleri problem çözmek üzere tasarlanmıştır.¹⁶⁵

¹⁶²McGILL M.E, Slocum, JW, Lei, D. “**Unlearning the Organization**” Organizational Dynamics, fall, 1993, 67-79

¹⁶³McGILL M.E, Slocum, JW, Lei, D. “**Unlearning the Organization**” Organizational Dynamics, fall, 1993, 67-79

¹⁶⁴McGILL M.E, Slocum, JW, Lei, D. a.g.e

¹⁶⁵McGILL M.E, Slocum, JW, Lei, D. a.g.e

B.1.2.4. Öğrenen Örgüt

Öğrenen örgütler, deneyim ve Organizasyonel tecrübenin süreçlerini işletirler. Bu organizasyonlar devamlı bir surette müşterilerinden, çalışanlarından, uygulamacılardan, stokçulardan ve rakiplerinden enformasyon elde ederler. Diyaloga açıktırlar. Yöneticiler çalışanları fikir üretmeye cesaretlendirirler. Deneyimlerini yetki devri yoluyla sürekli aktarırlar. Öğrenen organizasyonların davranışları; sistem düşüncesi, yaratıcılık, personel ustalığı, açıklık ve empati'dir. Öğrenen organizasyonlarda öğrenme sonuçlarını etkileyen davranışlar arasında organizasyon kültürü, strateji, yapı, bilgi teknolojileri, ödül sistemleri, cezalar ve liderlik gösterilebilir.¹⁶⁶

Bazı yaklaşımlara göre öğrenen organizasyonun son safhayı ifade ettiği gelişme süreci şöyle gerçekleşmiştir.¹⁶⁷

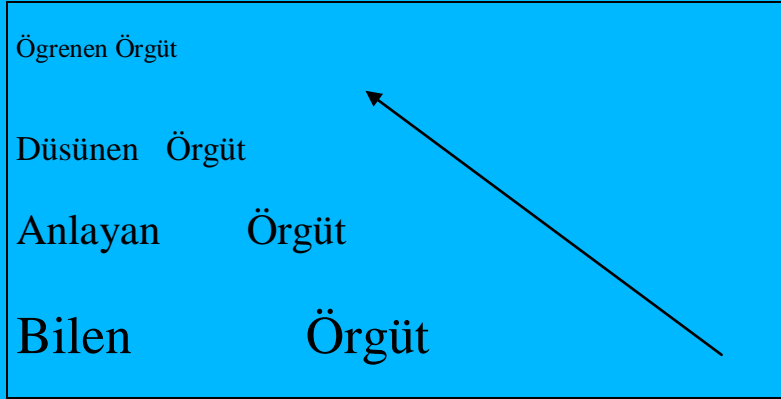
Organizasyonların çevreleri ve personeli ile ilişkilerinin ilk şekli **bilen organizasyon**'dur. Bilen organizasyon; ifadesini klasik yaklaşımda bulmuştur. “Rasyonellik” ve “En iyi” anlayışı bilen organizasyon'un özelliği olmuştur. Bilen organizasyonu **anlayan organizasyon** izlemiştir. Anlayan organizasyon; “en iyi” açısından bakmayan ve koşullara, kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişen “iyi”lerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur. Anlayan organizasyon aşamasını izleyen organizasyon **Düşünen organizasyon** olmuştur. Düşünen organizasyonun temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini, işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmesidir. Eğer işletme, faaliyetlerinin herhangi bir yönünde aksama varsa, organizasyon bunu düzelterek, bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemleri almakta, bunun için gerekli modelleri ve sistemleri geliştirmektedir. Nihayet son aşama ortaya çıkan **öğrenen organizasyon**, öğrenmeyi teşvik eden, personelini geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu ortaya çıkaran bir organizasyon olarak ortaya çıkmıştır.

¹⁶⁶McGILL M.E, Slocum, JW, Lei, D. a.g.e.

¹⁶⁷KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yay. İstanbul, 1998, s.317

Bu süreci aşağıdaki şekille ifade edebiliriz:¹⁶⁸

Şekil 3: Öğrenen Örgüt Süreci



Kaynak: MOGAN Cevdet, Öğrenen Organizasyonlar isimli makale, Executive excellence dergisi, Ağustos, 1998 sayı: 10

Albert Einstein “hiçbir sorun kendini yaratan akılla çözülemez; biz dünyaya farklı bir yönle bakmayı öğrenmek zorundayız” demiştir. Çevremizdeki müşteri ve iş görenlerde meydana gelen değişikliklerle eski, katı ve hiyerarşik yapıdaki organizasyonların baş etmesi olanaksızdır. Einstein’ın belirttiği gibi yeni sorunlar, aynı yapıyla, mantıkla ve bilgiyle çözülemeyecektir.¹⁶⁹

Öğrenen organizasyonların başarmak istediği amaç da budur. “yeni, farklı, daha iyiye nasıl ulaşırım?” arayışı öğrenen organizasyonunu temel hedefidir. Buna ulaşmak için öğrenme sanatından yararlanır. Ancak; bilgi akışının organizasyon içinde karşılaştığı güçlükler stratejilerin belirlenmesi ve değişmesindeki yavaşlık, öğrenen organizasyon kültürünün yerleştirilmesindeki yavaşlık, teknolojiye ayak uyduramama gibi bazı öğrenme sıkıntıları olabilir. Bu öğrenme sıkıntılarının aşılmasıyla öğrenen organizasyon kendini gösterecektir.

Bu süreçte yer alan organizasyon tiplerinin, anahtar karakterlerinin

¹⁶⁸MOGAN Cevdet, **Öğrenen Organizasyonlar isimli makale**, Executive excellence dergisi, Ağustos, 1998 sayı: 10

¹⁶⁹MARQUARDT, Michael , “**Building the Learning Organization**”, Quebecor/Book Press, New York, 1996, p.2

karşılaştırılmasını tablo 4’te olduğu gibi ifade edebiliriz.:¹⁷⁰

Tablo 4: Örgüt Tiplerinin Anahtar Karakterleri

	BİLEN	ANLAYAN	DÜŞÜNEN	ÖĞRENEN
FELSEFE	Kendini en iyi tek yola adama	Eylem ve stratejiye rehberlik eden kültürel değerlere adama. Mitolojik yönetime inanma	Bir seri problem olarak örgüte bakış. Uymazsa ileri gönder	Her örgütün gelişip büyümesini ve deneyimini inceleme ve nasıl deneyim sahibi olduğunu araştırma
YÖNETİM	Yönetim içinde kontrolü elde tutma	Açıklık, iletim ve örgüt kültürünü güçlendirme	Problemleri belirleme, ayırma, verileri düzenleyip çözümler sunma	Deneyelliği teşvik, incelemeyi kolaylaştırma
UYGULAMA	Kitaba uyma		Yapısal ihtilafları üretme	Bilgi hataları
GÖREVLİLER	Yönetimi izleme, neden, niye sormama	Davranış rehberleri olarak değerleri ortak harekete geçirmek	Programlı çözümleri kullanma	Bilgiyi kullanma ve coşkunculuk. Yapısal farklılık
MÜŞTERİ	Örgütsel değerleri olumlu görme. Örgütü en iyi bildiğine inanırlar	Çözülecek problem	Deneyim sağladığına inanış	Sürekli ve açık diyalog. Öğrenme - öğretme ilişkisi
DEĞİŞİM	Problem çözme, programları her derde deva olarak görülür.	Yalnızca mitolojik yönetim varsayımları. Çoğalma eğilimi	Sürekli deneyim süreci	Deneyim ve inceleme

Kaynak: MCGILL, E. Michael, Slocum John W., **Unlearning the Organization**,

Organizational Dynamics, Fall, 1993, s. 68

¹⁷⁰MCGILL, E. Michael, Slocum John W., **Unlearning the Organization**, Organizational Dynamics, Fall, 1993, s. 68

B.2.Öğrenen Örgüt Disiplinleri

B.2.1. Kişisel Ustalık

Sanayi öncesi toplumunda yeni bilginin kaynağı insandır. Öğrenen organizasyonda kişisel bilgiyi organizasyonun bütününe yayabilecek bir sistem gereklidir.¹⁷¹ organizasyonlar sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenir. Bireysel öğrenme, organizasyonun öğrenmesini garanti etmez. Ancak, bireysel öğrenme olmadan da organizasyonel öğrenme meydana gelmez.¹⁷²

Kişisel ustalık; insanın yaşamına entegre edildiği takdirde, temelde yatan iki hareketi içinde barındırır. İlki; kişi için önemli olanın sürekli olarak aydınlatılmasıdır. İkincisi; mevcut gerçekliği nasıl gittikçe daha açık olarak görülebileceğinin sürekli olarak öğrenilmesidir.¹⁷³

Her insanın da kendi iradesi, aklı ve kendi düşünüş tarzı vardır. Büyüme ve teknolojik gelişme için çalışanların bu özelliklerinden yararlanmak gerekmektedir. Kişisel ustalık, bireyin hedeflerine ulaşmak için öğrenme kapasitesini artırarak vizyonunu, enerjisini sürekli olarak geliştirmesidir.¹⁷⁴

Yüksek kişisel ustalık düzeyindeki insanlar sürekli bir öğrenme halinde yaşarlar, hiçbir zaman durmazlar. Kişisel ustalık yaşam boyu süren bir disiplindir. Yüksek kişisel ustalığa sahip insanlar bilgisizliklerinin, yetersizliklerinin, yetişme alanların son derece bilincindedirler.¹⁷⁵

Yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip kişiler işlerine daha çok bağlıdır. Daha çok inisiyatif alırlar. İşlerinde, daha geniş ve daha derin bir sorumluluk duygusuna sahiptirler, daha hızlı öğrenirler. Bütün bu nedenlerle birçok organizasyon çalışanlarının bireysel gelişmesini destekler. Çünkü, bunun organizasyonu daha güçlü kılacağına inanırlar.¹⁷⁶ Kişi, vizyonu yoluyla geleceği şekillendirebilir. Vizyonu olmayan kişi, geçmişin etkisi altında şimdikiyi kullanır ve geçmişin aynası olan bir gelecek ortaya çıkar.¹⁷⁷

¹⁷¹NONAKA, İkujiro, **Bilgi Yaratan Şirket**, Harward Business Review-Power Özel ek, s.27

¹⁷²BENLİ, Erdoğan, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kütahya, 2001, s.48

¹⁷³SENGE, Peter, **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları, 1996, s.157-158

¹⁷⁴MARQUARDT, Michael , **“Building the Learning Organization”**, Quebecor/Book Press, New York, 1996, s.44

¹⁷⁵FINDIKÇI, İlhami, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996 S., 27

¹⁷⁶SENGE, Peter, **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları, 1996, s.160

¹⁷⁷CÜCELOĞLU, Doğan, **İçimizdeki Biz, Kalite Bilincinin Temeli**, Sistem Yayınları, İstanbul,

Vizyon ile mevcut gerçekliğin net bir resminin yan yana getirilmesi, yaratıcı gerilimi doğurmaktadır. Kişisel ustalığın özü, insanların kendi yaşamlarında yaratıcı gerilimi nasıl doğurup sürdürebileceğini öğrenmesidir.¹⁷⁸

B.2.2. Bilişsel Modeller

Bilişsel modeller; organize olmuş uzun süreli duygu, inanç ve davranış eğilimleridir.¹⁷⁹ Bilişsel modeller dünyaya bakış açımızı değiştirir. Sadece dünyaya nasıl bir anlam verdiğimizizi belirlemekle kalmaz, nasıl anlamazı gerektiğini de belirler. Bilişsel modeller düşündüklerimizi iyileştirerek düşünme yollarımızı geliştirir.¹⁸⁰

Bilişsel modeller ve öğrenen organizasyonlar üzerinde otuz yıldız uğraşan Harvard'dan Chris Argyis bunu şöyle ifade etmektedir: “İnsanlar daima savundukları kuramlarla yani söyledikleri ile uyumlu bir şekilde davranmasalar da, kullandıkları teorilerle yani sahip oldukları bilişsel modellerle uyumlu bir şekilde davranırlar. Dünyayı hep bilişsel modeller aracılığıyla kavrarız. Bilişsel modeller hep yarım ve özellikle batı kültüründe kronik olarak sistemsizdir. Bilişsel modeller üzerine düşünme ve bunları su yüzüne çıkarmanın kuramsallaştırılması bazı mekanizmaları gerektirir. Bugün bu kadar ortaya çıkan iki yaklaşım geleneksel planlamanın öğrenme olarak yeniden şekillendirilmesi ve yerel karar almanın ardındaki düşünceye meydan okumak ve bunu genişletmek için üst yönetimle yerel yönetimi düzenli olarak bir aya getirmenin “dahili yönetim kurallarını” tesis etmeyi kapsar.”¹⁸¹

Bilişsel modellerin gelişim için sürekli öğrenme becerileri iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar; düşünme becerileri ve sorgulama becerileridir. Buna göre düşünme becerileri; kendi düşünme süreçlerini yavaşlatıp, bilişsel modellerimizi oluşturduğumuzun ve bunların eylemlerimizi etkileme yollarının farkına varmayı kapsar. Sorgulama becerileri, başkalarıyla yüz yüze ilişkilerdir. Özellikle karmaşık ve çatışmalı sorunlarla uğraşırken nasıl davranıldığını ilgilendirir.¹⁸² Zihnimizde iyice yer

1996,S.94

¹⁷⁸BENLİ, Erdoğan, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kütahya, 2001, s.48

¹⁷⁹CÜCELOĞLU, Doğan, **İnsan Ve Davranışı**, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, S.521

¹⁸⁰SENGE, Peter, **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları, 1996

¹⁸¹İNCELER, Halime, “**Öğrenen Organizasyonlar**”, *Byte Bilgisayar Dergisi*, İstanbul, Mart, 1997, s.163

¹⁸²SENGE, Peter, **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları, 1996, s.211

etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı algılayışımız eylemlerimizi etkiler. Çoğu kez bilişsel modellerimiz veya bunların davranışlarımızdaki etkilerinin farkında olamayız.¹⁸³

B.2.3. Ortak Vizyon

Ortak vizyon, insan grupları tarafından benimsenmiş bir ümit, bir idealdir. Ortak vizyon insanın benliklerinde tutuşan bir güç, etkili bir güçtür.¹⁸⁴ Vizyon bir fikir değildir, insanların yüreklerinde tutuşan etkili bir güçtür. Gelecek yaşam için paylaşılan bir resim oluşturmak, organizasyon içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir bütünlük duygusunu koruyabilmiş olmak zorundadır. Organizasyonlar insanları belli bir kimlik ve kader duygusu etrafında toplar. İnsanlar kendilerine söylendiği için değil, kendi istedikleri için öğrenirler.¹⁸⁵

Doğru tanımlanan vizyon; iki temel bileşenden oluşur. Çekirdek ideoloji ve öngörülen gelecek. Çekirdek ideoloji; organizasyonun ne için var olduğunu anlatır. Öngörülen gelecek ise, nereye ulaşmak, neyi başarmak, neyi yaratmak istediğimizi tasvir eder, değişim ve ilerleme için son derece kritiktir.¹⁸⁶ Vizyon kelimesi uzağı, ileriye görme gücünü ifade etmektedir. Ancak bu görme, gözle görülen bir görme işlemi olmayıp, zihin gücüyle ve sezgi ile ilgili bir görme gücüdür. Her organizasyonda lider, bir vizyona yeni geleceğe bakış açısına sahip olmak ve bu vizyonu organizasyonun bütünü içinde paylaşılan bir vizyon haline getirmek durumundadır.¹⁸⁷

Ortak vizyon sahibi işletmelerde bugün ne kadar iyi olduğu önem kazanmaz. Esas sorun yarın bugünden daha iyi olabilmektir. Bu düşünce bu tür işletmelerin ayrılmaz bir parçasıdır.¹⁸⁸

Eğer bir organizasyonda gerçek bir vizyon varsa, insanlar kendileri öyle söylendiği için değil, kendi istedikleri için kendilerini aşar ve öğrenirler. Ne var ki, bir

¹⁸³İNCELER, Halime, “**Öğrenen Organizasyonlar**”, *Byte Bilgisayar Dergisi*, İstanbul, Mart, 1997, s.163

¹⁸⁴GÜMÜŞ, Mustafa, yönetimde başarı için altın kurallar, alfa yayınları, istanbul, 1995, s.350

¹⁸⁵SENGE, Peter, **The Fifth Discipline**, Yapı Kredi Yayınları, 1996

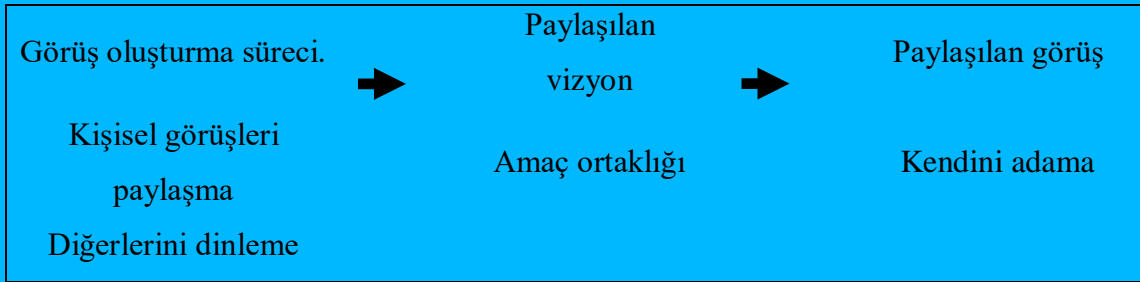
¹⁸⁶COLLINS, James, Porras Jerry, **Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak**, Harward Business Review, Power Özel Ek, Aralık 1996, S.5

¹⁸⁷İNCELER, Halime, “**Öğrenen Organizasyonlar**”, *Byte Bilgisayar Dergisi*, İstanbul, Mart, 1997, s.164

¹⁸⁸COLLINS, James, Porras Jerry, **Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak**, Harward Business Review, Power Özel Ek, Aralık 1996, S.7

çok liderin sahip bulunduğu kişisel vizyonlar, bir organizasyonu harekete geçiren paylaşılan vizyonlara dönüşmeden kalırlar. Çoğu kez bir şirketin vizyonu bir liderin karizması etrafında veya herkesi geçici olarak hareket geçiren bir kriz çevresinde döner.¹⁸⁹ Peter Senge, Beşinci Disiplin kitabında ortak vizyonu oluşturma sürecini aşağıdaki tabloyu örnek vererek göstermektedir:

Şekil 4: Ortak Vizyonu Oluşturma Süreci



Kaynak: SENGE, Peter, Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayınları, 1996

Buna göre; ilk önce bireysel düzeyde görüş oluşturulması, bunların diğer insanlarla paylaşılması, bunu gerçekleştirmek için diyalogun ön planda tutulması gerekmektedir. Bu aşama başarıldıktan sonra, paylaşılan bir görüş ortaya çıkmakta ve en son aşamada ise paylaşılan vizyona ulaşılmaktadır.¹⁹⁰

Paylaşılan vizyon, yönetimde sistem düşüncesini engelleyen geliştirme çabalarını en aza indirmeyi hedef alır. Ayrıca organizasyonel çapta paylaşılan vizyona ulaşmak için öncelikle kişisel vizyonların oluşturulması gerekmektedir.¹⁹¹

B.2.4. Sistem Düşüncesi

Sistem denildiği zaman belirli parçalardan oluşan bir bütün anlaşılmaktadır. Sistemde önemli olan bütün meydana getiren parçaların kendilerine özgü işleyişleri bulunması, fakat her birinin etkinliğinin de bir diğerine bağlı bulunmasıdır. İşte sistem yaklaşımı bütünü oluşturan parçaları, bunların birbirleriyle olan ilişkilerini bir arada incelemektir.¹⁹²

¹⁸⁹İNCELER, Halime, a.g.e, s.164

¹⁹⁰BENLİ, Erdoğan, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kütahya, 2001, s.51

¹⁹¹KARASH, Richard, **“Leading Lights – The Learning Enterprise”**, 1995, s.4

¹⁹²ŞİMŞEK, M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Yayınları, Konya, 1996, s. 97

Sistem düşüncesi bir bütünü görme disiplini. Ayrıntıdan çok karşılıklı ilişkileri, statik görüntülerden çok değişim düzenlerini görmek için bir çerçevedir. Bir genel prensipler kümesidir. Bu genel prensipler yirminci yüzyıl boyunca damıtılmış olup, fizik ve sosyal bilimlerden mühendisliğe ve işletmeciliğe kadar çok çeşitli alanları kapsar. Günümüzde sistem düşüncesine daha çok gereksinim duyulmaktadır. Çünkü karmaşıklık hızla artmakta, çok daha fazla bilgi yaratma kapasitesine gereksinim duyulmakta, birbirine bağımlılık artmaktadır.¹⁹³

Sistem düşüncesinin özü bir bilişselyet değişikliğinde yatar. Bu da doğrusal sebep sonuç zincirlerinden çok, karşılıklı ilişkileri kavramak ve anlık resimlerden çok, değişim süreçlerini kavramakla mümkündür.¹⁹⁴

Senge'nin sistem düşüncesine ait örneği aşağıdaki gibidir:

Şekil 5: Sistem Düşüncesi



Kaynak: SENGE, Peter, The Fifth Discipline, Yapı Kredi Yayınları, 1996

Sistemli düşünmenin aşağıda belirtilen yararları da vardır:¹⁹⁵

- Olaylar sadece tek bir açıdan yorumlanmaz, ana sistem, alt sistem ve çevre bir bütün olarak değerlendirilir.
- Amaçlar hep birbirini destekler şekilde gelişir.
- Organizasyon yapısı bütün amaçları kapsayacak şekilde kurulur.

¹⁹³SENGE, Peter, **The Fifth Discipline**, Yapı Kredi Yayınları, 1996, s.80

¹⁹⁴ŞAHİN, Servet, “İşletmelerde Yeni Yönetim Felsefesi: Öğrenen Organizasyonlar”, Finansal Forum, 27 Aralık 1996, S.2

¹⁹⁵BENLİ, Erdoğan, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kütahya, 2001, s.47

B.2.5. Takım Halinde Öğrenme

Organizasyonların başarılı olabilmesi için takımsal çalışmayı bilmeleri gerekmektedir. Eylem için birbirlerine gereksinim duyan kişiler organizasyonlardaki kilit öğrenme birimi haline gelmektedir. Çünkü, neredeyse tüm önemli kararlar takımlar içinde alınmaktadır. Potansiyel olarak bir takımın zeka düzeyi takımdaki bireylerden çok daha büyük olabilmektedir. İşbirliği içinde öğrenmenin büyük bir potansiyeli vardır ve sinerjiden yararlanır.¹⁹⁶

Gerek duyduğumuz öğrenme şekli, harekete geçmek için birbirine gereksinim duyulan insanlardan oluşan takımların öğrenmesidir. Burada tek sorun, birbirimizle konuşma yeteneğimizi kaybetmiş olmamızdır. Tartışma kavramının içinde, kendi görüşlerini karşısındakine fırlatıp atma, yani bir miktar şiddet bulunur. Oysa gerek duyduğumuz şey diyalogdur.¹⁹⁷

Tek tek bireyler olağanüstü sıkı çalışıyor olabilirler, ancak çabaları yeter verimlilikte takım çalışmasına dönüşmez. “Öğrenen bir organizasyon haline gelmek her şeyden önce öğrenmeye bağlıdır. Bu tür öğrenmeyi öğrenmek ve sürdürmek, açık iletişimi, bilgi paylaşımını ve ekip üyelerinin ekibin performansı ve gelişmesi için sorumluluğu paylaştığı bir kültürün gelişmesini gerektirir.¹⁹⁸

Takım halinde öğrenme aynı hedefe yönelme ve bir takımın üyelerinin gerçekte arzuladığı sonuçları yaratma kapasitesini geliştirme sürecidir. Ortak vizyon geliştirme disiplini üzerine kurulur. Aynı zamanda kişisel ustalık üzerine de kurulur, çünkü yetenekli takımlar yetenekli bireylerden oluşur. Ancak ortak vizyon ve yetenek yeterli değildir. Dünya, yetenekli bireylerden oluşan bir süre içinde aynı vizyonu paylaşıp da öğrenmeyi yine de başaramayan takımlarla doludur. Organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu vardır. Birincisi, karmaşık sorunlar üzerinde iç görüsel bir düşünme ihtiyacıdır. Burada takımlar bir çok bilişsel tek bir

¹⁹⁶MICHELS, Katie, “**Creating A Capacity For Change In Health Promotion And Th Non-Profit Sector**” Ontario Prevention Clearinghouse, 1996, s.8

¹⁹⁷SENGE, Peter, **The Fifth Discipline**, Yapı Kredi Yayınları, 1996, s.7

¹⁹⁸SULLIVAN, Gordon R. And HARPER, Michael V., **Umut Bir Yöntem Olmaz**, (Çev: Ayşe Bilge Dicleli), İstanbul; Boyner Holding Yayınları, 1997

zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanacaklarını öğrenmelidir. Bunun söylenmesi kolay olmakla birlikte, organizasyonlarda takım zekasını tek tek takımın mensuplarının zekasından daha çok değil, daha az kılma eğiliminde olan etkili güçler bulunur. İkincisi, yenilikçi, eşgüdümlü eyleme ihtiyaç vardır. Takım olarak öğrenme disiplini, takımların konuşmasının iki ayrı yolu olan diyalog ve tartışma pratiklerini layıkıyla uygulayabilmesi de gerektirir. Diyalogda karmaşık ve incelikli soruların özgür ve yaratıcı araştırması birbirine derin bir "kulak verme" ve kendi görüşlerini askıya alma vardır. Bunun karşıtı olan tartışmada farklı görüşler sunulur ve savunulur.¹⁹⁹

Takım halinde öğrenmeyi, organizasyon içerisinde yaygınlaştırmak ve başarılı olmak için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:²⁰⁰

- Pratik yapmak.
- Diyalog ve tartışma.
- Varsayımları kontrol edebilmek.
- Biri birini çalışma arkadaşı olarak görme
- Çatışma

B.3. Öğrenen Örgüt Olmanın Basamakları

Öğrenen organizasyon oluşturulması için tek ve garantili bir yol yoktur. Her organizasyon kendi personelini, tarihini, yeteneklerini, teknolojisini, misyonunu kültürüne en uygun yapıyı ve tarzı geliştirmelidir. Watkins ve Marsick'in "öğrenen organizasyon şekillendirme" (sculpting the learning organization) isimli kitaplarında da organizasyonun şekillendirilmesi süreci bir yapı veya kurumdaki potansiyelin, teknolojinin, insan ve kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.²⁰¹

Öğrenen organizasyonun hedefine ulaşması için gerekli 14 farklı adımdan aşağıda bahsedilmektedir. Bu adımlar ve eylemler bir liste halinde sunulmakta, ancak burada unutulmaması gereken, ortaya konun bilgilerin bir "reçete" olmadığı,

¹⁹⁹SENGE, Peter, a.g.e, s.258

²⁰⁰BENLİ, Erdoğan, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kütahya, 2001, s.53-54

²⁰¹BENLİ, Erdoğan, a.g.e, s.107

uygulamanın koşullar bağlı olduğudur. Ortaya konan bilgiler karar verme ve organizasyon sürecinde sizin için en uygun seçeneği bulmanıza yardımcı olacaktır.²⁰²

B.3.1. Öğrenen Organizasyon Olmak

Öğrenen organizasyon oluşturulması sürecinde, üzerinde uzlaşma sağlanan önemli konulardan biri, iş başarısının büyük oranda öğrenme başarısına bağlı olduğudur. Bugünün dünyasında kar sağlamak ve servis vermek değil öğrenmenin önemli olduğu savunulmakta. Öğrenmenin gerçekleşmediği bir durumda kar sağlamanın ve servis vermenin mümkün olmayacağı kabul edilmektedir.²⁰³

B.3.2. İş Eylemlerinin Öğrenme İle İlişkilendirilmesi

Bir sonraki adım, öğrenme süreci ve ürünlerinin organizasyonun stratejik hedefleri ile ilişkilendirilmesidir. Bazı organizasyonlar çerçevesinde, organizasyonun gidişatını garanti altına almak amacı ile öğrenme takımları kurulmakta ve bu takımlar tarafından öğrenme kavramına yönelik tartışmalar ve tanıtımlar yapılmaktadır.

B.3.3. Öğrenen Organizasyon Modelinin Her Bir Alt Sistemi Üzerindeki Organizasyonel Yetenekleri Belirlemek

Bir çok değişik çabalar içinde, kritik ilk basamak organizasyonu durumunun tayin edilmesidir. Böylelikle güçlü yanlar, zayıflıklar, kaynaklar ve boşluklar tanımlanabilir (SWOT analizi) Birçok organizasyon bunu informal olarak yapmaktadır. Ancak işletmelerin çoğunluğu daha kapsamlı ve sistematik araştırmalar yapmanın önemini anlamıştır. İşletmenin durumunu öğrenen organizasyon profili içerisinde tayin etmek için detaylı bilgilere gereksinim vardır.²⁰⁴

B.3.4. Öğrenen Organizasyonun Vizyonu

Öğrenen organizasyon vizyonunu önemli kılan bazı nedenler vardır.²⁰⁵

- Öğrenen organizasyon vizyonu çalışanlara amaç ve hedef saptamasında yardımcı eder.

²⁰²MARQUARDT, Michael , “**Building the Learning Organization**”, Quebecor/Book Press, New York, 1996, s. 180

²⁰³BENLİ, Erdoğan, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kütahya, 2001, s.107

²⁰⁴MARQUARDT, Michael , “**Building the Learning Organization**”, Quebecor/Book Press, New York, 1996, s. 182

²⁰⁵MARQUARDT, Michael , a.g.e, s. 183

- Yeni düşünce ve eylemlerin ortaya konması yapıyı daha güçlü kılar ve yaratıcı öğrenmeyi sağlar. Bu da yüksek kalitede mal ve hizmet getirir.
- Stres, sabırsızlık ve hayal kırıklığı yaşandığında öğrenen organizasyon vizyonu öğrenme sürecinin devamını ve yönlendirilmesini sağlar.
- İnsanlar kendileri için büyük önem taşıyan şeylerin üstesinden daha kolay gelebilir.
- Öğrenen organizasyon vizyonu, organizasyon için stratejik düşünmeye ve planlamaya yön verir.

B.3.5. Düşünce ve Eylem Sisteminin Önemi

İnsanların sistem merkezli eylem tarzı içerisinde düşünmeye ve hareket etmeye başlaması için bir öğrenen organizasyon oluşturması gerekir ki bu bir kaldıraç noktasıdır. Böyle bir yapıda organizasyon içerisindeki tüm parçaların bir birleri ile nasıl bağlantılı olduğu izlenir. Bu sayede sorunlar ve çözümleri sistematik ilişki içerisinde incelenir.²⁰⁶

B.3.6. Öğrenme İçin Model ve Liderlik Uygulamaları

Öğrenen organizasyonun ilk aşamalarında bir liderin olması gerekir. Fakat ilk amaç uzun dönemde öğrenmeyi teşvik ederek performansı geliştirmek ve kişisel gelişimi saptamaktır. Öğrenen organizasyon desteğe, modellemeye ve liderliğe gereksinim duyar. Organizasyonel öğrenmenin desteklenmesi her yönetici için bir sorumluluk olarak görülmelidir. Lider öğrenen organizasyonun öneminden emin olmalıdır. Lider kendisini “öğrenen bir model” yapmak zorundadır. Lider öğrenmenin devamı için diğerlerini desteklemeli ve öğrenmek için hevesli olmalıdır. Yönetici kendisini bir koç olarak görmeli, kolaylaştırıcı olmalı, öğrenmeyi kuvvetlendiren destekleyen, terfi ettiren bir savunucu olmalıdır.

Liderlerin, organizasyonel öğrenmeyi geliştirmek ve birlikte hareket etme kültürünü yaratmak için aşağıda belirtilen konuları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir:²⁰⁷

²⁰⁶BENLİ, Erdoğan, a.g.e, s.109

²⁰⁷MARQUARDT, Michael , “**Building the Learning Organization**”, Quebecor/Book Press, New York, 1996, s. 185

- Organizasyonel öğrenme içerisinde uygulama yapma ve eğitim fırsatı sağlamak
- Hata yapmaktan duyulan utanç ve korkunun üstesinden gelebilmeleri için çalışanları desteklemek ve teşvik etmek, gelişim aşamalarında yapılan hataların minimize edilmesi için kurallar koymak.
- Deneyim ve yenilikçi düşünceleri desteklemek.

B.3.7. Sürekli Öğrenen ve Gelişen Bir Organizasyonel Kültüre Dönüşüm

Sürekli öğrenen ve gelişen bir organizasyonel kültüre dönüşüm sürecinde göz önünde bulundurulması gereken bazı yaklaşımlar vardır:²⁰⁸

- Sürekli gelişim.
- Sürekli öğrenme.

B.3.8. Öğrenme İçin Toplu Hareket Stratejileri

Organizasyonel öğrenme düzeyi, takım, bireysel gelişim, taktik ve toplu hareket stratejileri olmadan öğrenme meydana gelemez. Bu bağlamda en önemli stratejilerden bazıları:²⁰⁹

- Denemeye teşvik etmek.
- Öğrenenlerin farkında olmak ve övmek.
- Öğrenmeyi ödüllendirmek.
- Yeni öğrenilenler hakkında haber yapmak.
- Yeni öğrenilenleri uygulamak.

B.3.9. Bürokrasinin Azaltılması ve Yapıya İşlerlik Kazandırılması

Çalışma ortamı içinde öğrenme gücünü kazanma sürecini en olumsuz biçimde etkileyen “bürokrasidir”. Bürokratik düşünce ve hareket tarzı, öğrenmenin enerjisini, yaratıcılığını ve gönüllülüğünü yok eden bir sistemdir. Olası durumlar için düzenlemeler ve kurallar öğrenmeyi kısıtlar. Öğrenen organizasyon kurmaktaki ilk öncelik bürokrasiyi yok etmektir. Bir öğrenen organizasyon oluşturulmasında, yapının

²⁰⁸MARQUARDT, Michael , “**Building the Learning Organization**”, Quebecor/Book Press, New York, 1996, s. 186

²⁰⁹MARQUARDT, Michael , a.g.e, s. 186

işlerlik kazanması açısından sıralanan tavsiyelerin dikkate alınması gerekir. Bu tavsiyeler:²¹⁰

- İnsanların inisiyatif kullanma güçlerini, bilgi akışlarını ve öğrenmeyi azaltan iş süreçlerinin elenmesi ve yeniden yapılandırılması.
- Basit engelleyiciler yerine bir proje yapısı oluşturmak.
- Sorumluluğu dağıtmak, çalışma alanını genişletmek.
- Katı yapıları elemine etmek.
- Yatay ve dikey kısıtlayıcıları elemine etmek.
- Akıcılık yaratmak.
- Bütün içerisindeki işlevsel aktiviteleri birleştirmek.

B.3.10. Çalışanları Yetkilendirmek

Öğrenen organizasyon tanımı içerisinde, genel başarı için çalışanların yetkilendirilmesi zorunludur. Bunun sonunda yalnız şu anda yaptıkları iş değil, gelecek için de çalışanların yeteneklerini artırma, muhtemel zorlukları aşma, para ve zaman gibi önemli kavramları değerlendirme konusunda yatırım yapmaları gerekmektedir. Bazı işletmeler, öğrenme programları için toplam maaş ödemelerinin %5'inden daha fazla harcama yapmaktadırlar. Çalışanlara pro-aktif olmak ve inisiyatif alabilmeleri için gereksinim duydukları veri, teknik ve finansal destek verilmelidir.²¹¹

B.3.11. Organizasyonel Öğrenmeyi Geliştirerek İş Zincirini Tamamlama

Liderler; fikirler ve bilgi için bütün potansiyel kaynakları gerçek anlamda kullanmalı ve bu süreçte öğrenmeyi bütün hissedarlara, müşterilere, satıcılara, tedarikçilere ve toplumun kendisine yaymalıdır. Tüm bu gruplar, öğrenen organizasyon dışında bulunup yetki sahibi olurlar ve bunun sonucunda sürece gereksinim analizi, öğrenme amaçları, öğrenme paketinin tasarlanması ve öğrenme ile işletme hedefleri arasındaki bağlantıyı sağlayabilirler. Öğrenen organizasyonları, yukarıda sözü edilen gruplara öğrenme aktiviteleri sağlamalı ve bu süreci bir takvime bağlamalıdır. Sonuçta, işletmeler müşterilerini, öğrenilenleri çalışma ortamlarına nasıl uygulayacaklarını gösterme anlamında yardımcı olabilirler.²¹²

²¹⁰MARQUARDT, Michael , a.g.e, s. 188

²¹¹MARQUARDT, Michael , a.g.e, s. 189

²¹²BENLİ, Erdoğan, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kütahya, 2001, s.113

B.3.12. Öğrenilenleri Denetlemek

Öğrenen organizasyonlar, olanaklar ve ortamlar sağlar, bu ortamlarda öğrenilenler denetlenir. Öğrenen organizasyonlar yapılar, sistemler ve zaman yaratır ki; bu da öğrenmeyi kontrol altına alır. Örneğin; öğrenme yansıması, özel haftalık öğrenme yansıması toplantıları boyunca ve toplantıdan sonraki zamanlarda düzenli olarak yapılır. Organizasyon içerisindeki hersek, bilgi, fikir ve diğer başarılı organizasyonların görüşlerini araştırma konusunda en az lider araştırmacılar kadar teşvik edilir.²¹³

B.3.13. Kazanmak ve En İyi Öğrenme İçin En İyi Teknolojiyi Kullanmak

Teknoloji, organizasyon içerisinde öğrenmenin kalitesini ve miktarını etkiler. Multimedya teknolojisine sahip öğrenme merkezleri, kişisel, gruplar için daha teşvik edici, eğlenceli ve harekete geçirici olabilmelidir. Öğrenme düzeyi ne kadar yüksek olursa, maliyeti o kadar düşük olur.

İşletmeler organizasyonlarında elektronik performans destek sistemlerine gereksinim duyarlar. (EPSS). EPSS'ler insanlara her zaman ve her yerde en iyisini öğrenme fırsatı sağlar. EPSS'ler öğrenmeye yanıt veren çalışanlara öğrenme kaynakları sağlar. EPSS açıklamalar, tanımlamalar, gösteriler, uygulama aktiviteleri, geri besleme, gereksinim duyulan diğer kaynaklarla birlikte üretim ve müşteriye servis yaparak gerçek öğrenmeyi sağlar.²¹⁴

B.3.14. Bireysel, Grup ve Organizasyon Düzeylerinde Öğrenmeyi Cesaretlendirmek ve Artırmak.

Öğrenen organizasyon içerisinde hiçbir düzey ihmal edilmemelidir. Bu bireysel, takım ve organizasyon düzeyidir. Bu üç düzey birbirini tamamlar ve güçlendirir.²¹⁵

B.4. ÖĞRENEN ÖRGÜTTE BİLGİ YÖNETİMİ

Organizasyon olarak öğrenme, örgütsel gelişme ve büyümenin en temel elemanlarını kapsamaktadır. Organizasyonlar geleneksel olarak sermaye veya gelirlerinin arması ile büyüyebilirler. Ancak, öğrenme anlayışı açısından bakınca,

²¹³BENLİ, Erdoğan, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kütahya, 2001, s.114

²¹⁴MARQUARDT, Michael , **“Building the Learning Organization”**, Quebecor/Book Press, New York, 1996, s. 191

²¹⁵MARQUARDT, Michael , a.g.e, s. 192

organizasyonu çevresi ve ilişkileriyle bütün olarak ele alan ortak paylaşımların artması sonucunda büyüyebileceği anlaşılmaktadır. Ayrıca öğrenme, sadece bireyleri değil, aynı zamanda yapı sistemini de içine almalıdır.²¹⁶

Bütün organizasyonlar aslında birer öğrenen organizasyondur. Ama asıl öğrendikleri, öğrenen organizasyonların temelini oluşturmaktadır. Ayrıca, öğrenen organizasyonlar anlayışının temelinde, her bireyin bildiklerini diğer bireylerle paylaşması yatmaktadır. Bunun yanı sıra düşünen sistem olması ve öğrenme özelliğine sahip olması gerekmektedir.²¹⁷

Öğrenen organizasyonlar temel olarak beş ana faaliyet konusunda uzmanlardır. Bunlar: sistematik sorun problem çözme, yeni yaklaşımları tecrübe etme, geçmiş deneyimlerden yararlanarak öğrenme ve bilginin organizasyonda etkin ve hızlı şekilde transferidir.²¹⁸

B.4.1. Sistematik Problem Çözme

Bu ilk faaliyet kalite akımlarının yöntem ve felsefesine dayanmaktadır. Aşağıdaki fikirleri yoğunlukla içermektedir:²¹⁹

- Sorun teşhisinden ve tahmininden daha çok bilimsel yöntemlere dayanır. (planla, yap, kontrol et ve uygula v.b.)
- Karar verme konusundaki deneyime dayalı varsayımlardan daha çok verileri dikkate alır.
- Verilerin bir araya getirilmesinde istatistiksel araçlar kullanılır.

Sistematik problem çözme ile ilgili olarak tablo 5'teki Xerox firmasının işlem akışı örnek olarak görülebilir.

²¹⁶CALVERT Gene, Mobley Sanda, Marshal Lisa, "Learning Organization", Training and Development, June, 1994

²¹⁷BENLİ, Erdoğan, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kütahya, 2001, s.83

²¹⁸GARVIN, David, A., "Building a Learning Organization", Harvard Business Review, July-August, 1993

²¹⁹BENLİ, Erdoğan, a.g.e, s.83

Tablo 5: Sistemantik Problem Çözme

Adımlar	Cevaplanacak sorun	Genişleme	Azalma	Bir sonraki adıma geçmek için gerekenler
Sorunun seçilmesi ve tanımlanması	Değişim için ne istiyoruz?	Dikkate alınması gereken sorunların miktarı	Bir sorunun ifade edilmesi	Boşlukların belirlenmesi. Görülebilir bir şekilde tanımlanması gereken ifade
Sorunun analizi	İstenen duruma ulaşmamızı ne engelliyor?	Tanımlanan sorunların miktarı	Temel sebebi ve tasdiki	Kaydedilmiş ve sıralanmış temel nedenler
Muhtemel sonuçları oluşturma	Değişimi nasıl sağlayabiliriz?	Sorunun nasıl çözüleceği konusundaki fikirlerin miktarı	Muhtemel sorunun açıklanması	Çözüm listesi
Seçim ve sonucun planlanması	Seçilmesi gereken en iyi yol hangisi?	Muhtemel sonuçları değerlendirme. Kriterlerin miktarı	Kabul edilen sonucun değerlendirilmesi	Değişimin gösterilmesi ve yapılması planı
Sonucun uygulanması	Plan takip ediyor muyuz?	Seçilen sonuçların değerlendirilmesi ve uygulanmasındaki fikirlerin miktarı	Kabul edilen planların değerlendirme ve uygulanması	Sonucun etkinliğinin değerlendirilmesi için ölçüm kriteri
Sonucun değerlendirilmesi	Ne kadar iyi çalışıyor?		Gerekirse durumsallık planının uygulanması	Yerinde çözüm
			Kabul edilen sonucun etkinliği	Sorunun çözüldüğünün tasdiki ya da sorunun devam ettiğine karar verme
			Tanımlanan sonucun devamlılığı	

B.4.2. Yeni Yaklaşımları Deneme

Bu faaliyet, yeni bilgilerin test edilmesi ve sistematik olarak araştırılmasını içermektedir. Bilimsel yöntemi kullanma önemlidir ve sistematik sorun çözme anlayışı ile açık bir paralellik taşımaktadır. Fakat, sorun çözmeden farklıdır. Ayrıca deneyim; geniş ufuklar ve fırsatlar sayesinde ortaya çıkmaktadır.²²⁰ Başlıca iki biçimi vardır: sürekli programlar ve örnek projeler.

Sürekli programlar genellikle bilgi artışı sağlamaya yönelik bir dizi sürekli denemeyi içerir. Sözelimi, Corning, ürün artırmak ve daha kaliteli cam sağlamak için farklı hammaddeler ve yeni formülasyonlar kullanarak sürekli denemeler yapar. Çelik üretiminde uzman bir firma olan Allegheny Ludlum ise üretkenliği artırmak ve maliyet giderlerini düşürmek için yeni yöntemler ve ileri teknolojileri düzenli olarak inceler. Sürekli programların başarılı olanlarının birçok ortak özelliği vardır. Bir kere, bu programlar düzenli bir yeni fikir akışı sağlamak için özel bir çaba harcar.²²¹

Örnek projeler genellikle deneme programlarından daha geniş kapsamlı ve daha karmaşıktır. Bir tek yerde uygulamaya giren bütünsel, sistem ölçeğinde gelişimler gerektirir ve genellikle yeni örgütsel yetenekler geliştirmeye yöneliktir. Çünkü bu projeler geçmişten kopuşu temsil eder ve genellikle sıfırdan başlayarak tasarlanır ve firmanın yaşamında “yepyeni bir sayfa “ açmayı amaçlar. Örnek projelerin birkaç ortak özelliği vardır:²²²

- Örnek projeler genellikle firmanın ileride daha geniş ölçekte benimsemeyi düşündüğü ilkeleri ve yaklaşımları içerir öncü projelerdir. Bu nedenle, nihai amaç olmaktan çok geniş dönemi çalışmalardır ve büyük ölçüde “yaparak öğrenmeyi” gerektirir.
- Bu tip projeler daha sonraki projelerle ilgili politika ilkelerini ve karar kurallarını koyar. Bu nedenle yöneticiler getirdikleri emsaller konusunda duyarlı davranmalıdır.

²²⁰ERDİL, Oya, **Öğrenen Örgütlerin Davranışı**, Öneri Dergisi, sayı:5, Haziran 1996, s.66

²²¹**Bilgi Yönetimi** (2000), Harvard Business Review, MESS Yayınları

²²²**Bilgi Yönetimi** (2000), Harvard Business Review, MESS Yayınları

- Bu projeler, genellikle, üst düzey yönetime doğrudan bağlı, birden çok işlevi kapsayan güçlü ekiplerce geliştirilir.
- Eğer bu tip projeler öğrenmeyi aktarmaya yönelik açık stratejiler eşliğinde uygulanmayacak olursa, firmanın geri kalan bölümü üzerinde ancak sınırlı bir etki yaratacaktır.

Burada önemli olan deneyimlerin değerlendirilmesi ve yapılması için gerekli olan yeteneklere sahip çalışan yöneticilerin varlığıdır. Çünkü, onların istatistiksel yöntemler, alternatiflerle karşılaştırma yetenekleri, iş akımlarının yeniden oluşturulması v.b. bilgileri dikkate alınmalıdır.²²³

B.4.3. Geçmişteki Deneyimlerden Yararlanma

Tüm organizasyonlar başarılarını ve hatalarını tekrar değerlendirmelidirler. Onları sistematik olarak ele almalı, daha sonra çalışanlarının kolayca ulaşabileceği şekilde kayıtlarda saklanmalıdır. 150'den fazla ürün hakkında yapılan bir çalışmada, gerçekten başarıya ulaşmada hatalardan elde edilen bilgilerin büyük etkisi olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, öğrenme süreci fazla harcama gerektirmemektedir. Örnek olay çalışmaları ve son yıllarda projelerde (Xerox ve British Petroleum işletmelerinde) çok az bir maliyetle gerçekleştirilebilmiştir. Diğer yandan, organizasyonlarda alınan en kritik kararların yıllara ve on yıllara yayılan pazarlama ve imalat üzerindeki birinci dereceden etkileri olmaktadır. Yeni üretim tesislerinde ve süreçlerinde yapılan yatırımlar belki on yıl, belki daha fazlası için kaliteyi ve teslimat güvenilirliğini etkilemektedir.²²⁴

Doğru insanları liderlik pozisyonlarına atamak, yıllarca stratejiyi ve organizasyon iklimini belirler. Bunlar öyle kararlardır ki, deneme yanılma yoluyla öğrenmeye hiç olanak tanınmamaktadırlar.²²⁵

²²³BENLİ, Erdoğan, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kütahya, 2001, s.84

²²⁴BENLİ, Erdoğan, a.g.e, s.85

²²⁵SENGE, Peter, **The Fifth Discipline**, Yapı Kredi Yayınları, 1996, s.36

B.4.4. Başkalarının Deneyimlerinden Yararlanma

Elbette öğrenme sadece düşünme ve kendi kendini analizle gerçekleşmez. Bazen insanın gözlerini yakın çevresinin dışına çevirmesi yeni bir perspektif kazanmak için yeni ve güçlü kavrayışlar edinmesini sağlar. Milliken bu yaklaşımı “utanmazca fikir çalmak” diye adlandırır, bunu ifade eden daha geniş kapsamlı terim ise kıyaslamadır.²²⁶

Bilindiği üzere, bütün öğrenmeler sadece organizasyonların kendi içinde yapılan analizlerden elde edilmekte, aynı zamanda dış çevrede meydana gelen gelişmelerden de kaynaklanabilmektedir. Bu konuda, faaliyette bulunan sektörün en iyisi ile kıyaslama (Benchmarking) anlayışı tavsiye edilmektedir. Ancak, başarılı bir kıyaslama için gerekenler konusunda hala tartışmalar yaşanmaktadır. Bunun yanında, kıyaslama bir endüstriyel turizm olayı değil, disiplin haline gelmiş bir süreçtir. Çünkü, kıyaslamada organizasyonların yaptığı çalışmalar dikkatle incelenmekte, performansları değerlendirilmekte, görüşler ve ziyaretler yapılmakta ve sonuçlar analizler yoluyla elde edilmektedir.²²⁷

B.4.5. Bilginin Aktarımı

Öğrenme olayı için yöresel alanlardan daha geniş alanlar dikkate alınmalıdır. Çünkü, bilgi çok hızlı ve geniş alanlara yayılmaktadır. Bilgi, birkaç elde değil, organizasyon içinde her tarafa yayılmalıdır. Bilginin yayılması; sözlü, yazılı veya görüntülü olabilir. Bunlara ek olarak, bölümler arası gezilerle, işe alıştırma programlarıyla, eğitim ve yetiştirme programlarıyla bilgi transferi gerçekleştirilebilir. Ayrıca, bunların her birinin güçlü ve zayıf taraflarının organizasyondan organizasyona geçişebileceği de unutulmamalıdır.²²⁸

Öğrenmenin alan yönünden sınırlı kalması için, bilginin örgütün her noktasına hızla ve verimli bir şekilde yayılması gerekir. Yazılı, sözlü ve görsel raporlar, inceleme gezi ve turları, personel rotasyon programları, eğitim ve yetiştirme programları, standartlaştırma programları gibi çeşitli mekanizmalar bu süreci harekete geçirir. Raporlar ve inceleme gezileri şimdiye kadar en çok tutulan araçlar olmuştur. Raporlar birçok amaca hizmet eder; bulguları özetler, yapılacakların ve yapılmayacakların

²²⁶Bilgi Yönetimi (2000), Harvard Business Review, MESS Yayınları

²²⁷BENLİ, Erdoğan, a.g.e, s.85

²²⁸BENLİ, Erdoğan, a.g.e, s.86

dökümünü sağlar ve önemli süreç ve olayları tanımlarlar. İnceleme gezileri de özellikle birden çok yere sahip, büyük, çok birimli firmalar için aynı ölçüde yaygın bilgi aktarım araçlarıdır.²²⁹

Yaygınlıklarına rağmen, raporlar ve inceleme gezileri, nispeten hantal bilgi aktarma biçimleridir. Pasif bir biçimde bilgi sahibi olmak çok zordur. Bir şeyi aktif kişisel deneyimle öğrenmek, o şeyin tasvirini dinlemekten çok daha önemlidir. Bu nedenle, personel rotasyon programları, bilgi aktarımının en önemli yöntemlerinden biridir. Hiyerarşik zincirden kurmay kadroya aktarma yapılması ise başka bir seçenektir. Bu yöntemler, deneyimli yöneticilerin edinilmiş birikimlerini aktarmasını ve bu birikimi yeni standartlar, politikalar ya da eğitim programları biçiminde şirketin her noktasına yaymasını sağladığında, son derece etkilidir.²³⁰

B.5. Öğrenen Örgütlerin Yönetimsel Özellikleri

Öğrenen organizasyonlarda ya da yöneticinin yeteneği onların neler bildikleri ile ölçülmez, ama öğrenmenin nasıl olduğu “öğrenme süreci” ile ölçülür. Bütün organizasyon kademelerinde öğrenmenin etkili ve hızlı olması için bir takım yönetimsel perspektifleri yakalamak ve uygulamak gerekmektedir. Özellikle üst yönetim, konuyu önemseyerek desteklemeli ve öğrenme mekanizmalarını bütün kademelerde entegre bir şekilde uygulamalıdır. Öğrenen organizasyonlarda bazı yönetimsel davranış biçimlerinin yaygın olarak uygulandığı görülmektedir.²³¹ açıklık, empati gibi. Bu davranış biçimleri ekip çalışmalarında, rahatlıkla uygulanmakta ve olumlu sonuçlar alınmaktadır. Bu tür organizasyonlarda yönetim, davranışlarında şu beş boyutu sergileyen yöneticileri teşvik eder ve destekler: açıklık, sistemli düşünme, yaratıcılık, yararlı olma duygusu ve empati.²³²

B.5.1. Açıklık

Eğilimleri tanımlamak ve seçenekler ortaya koymak için birbirinden farklı çeşitli görüş açıları ve düşünme şekillerine açık olmayı ifade etmektedir. Başkaları ile

²²⁹ **Bilgi Yönetimi** (2000), Harvard Business Review, MESS Yayınları

²³⁰ **Bilgi Yönetimi** (2000), Harvard Business Review, MESS Yayınları

²³¹ ERDİL, Oya, **Öğrenen Örgütlerin Davranışı**, Öneri Dergisi, Sayı:5, Haziran 1996, S.64

²³² MCGILL, E. Michael, Slocum John W., Lei David, **Management Practives İn Learning Organizations**, Organization Dynamics, Summer 1992, S. 10-13

iletişim kurarken dinleme açık ve kesintisiz yapılmalı, yöneticiler eleştiriye açık olmalıdır. Öğrenme potansiyelini artırmak için yöneticiler, detaylarla uğraşmak yerine genel değerlerle ilgilenmeli, kendi değer ve deneyimlerinden daha iyiyi ya da daha kötüyü görmemelidir. Açıklık ilkesini destekleyen diğer bir özellik, bütün bilgilerin tüm çalışanlara açık ve kullanılabilir olmasıdır.²³³

B.5.2. Sistemli Düşünme

Öğrenen organizasyonlarda görülen bir diğer yönetsel özellik, olaylar ve veriler arasındaki bağlantılar, parçalar yerine bütünü görme yeteneği olarak ifade edilen sistemli düşünme yeteneğidir. Bu düşüncede yapısal ilişkiler, statik ve önceden düşünülmüş ilişkiler yerine dinamik bir şebeke (network) şeklinde geliştirmek esas alınmaktadır. Sistemli düşünmeyi geliştiren davranış şekilleri olarak şunlar sıralanabilir:²³⁴

- Sürekliliği sağlamak için organizasyona ait yaşanmış olayları paylaşmak.
- Geleneksel otoriteye dayalı ilişkilere ilave olarak bilgilerin, eşya ve hizmetler ile duyguların karşılıklı, paylaşımına dayalı ilişkilerin önemini kavramak.
- Hat yöneticiler ile uzman yöneticiler arasındaki yapay ayrımı kaldırmak.
- Organizasyon içindeki faaliyetler ve ilişkiler ile organizasyon ve dış çevre arasındaki ilişkileri izlemek.

B.5.3. Yaratıcılık

Kişisel esneklik ve risk alabilmeye gelişen yaratıcılık, öğrenmenin çok önemli fakat bir o kadar da zor bir boyutudur. Esneklik, yeni durumlar karşısında kişinin davranışlarını ayarlayarak değiştirebilme yeteneğidir. Davranış değişikliği gösterebilme öğrenmenin işaretidir. Yöneticiler kendi alışkanlıkları ve rutinleri dışına çıkarak, davranış repertuarlarını geliştirmelidirler. Özellikle yenilik yapan araştırma faaliyetlerine ağırlık veren işletmelerde katı görev belirlemenin başarısız olduğu ve iş görenlerin de tatminsizliğe düştüğü görülmüştür. Bu nedenle görevlerin esnek olarak belirlendiği yapı ve süreçleri barındıran organizasyon yapılarının önemi artmaktadır. Değişen çevre şartlarına uyum, tüketici isteklerine zamanında cevap verebilme yeteneği

²³³BENLİ, Erdoğan, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kütahya, 2001, s.70

²³⁴BENLİ, Erdoğan, a.g.e, s.70

ancak bu şekilde kazanılmaktadır.²³⁵

Uygulamadaki başarısızlık korkusu, girişimciliğin ve yaratıcılığın önünü kesmektedir. Öncelikle organizasyon içinde bu korkuyu gidermek gerekir. Faaliyet ve çalışmaların sonuçlarının olumlu veya olumsuz olması önemli değildir. Asıl önemli olan bu sonuçların kullanılması ve bir sonraki adım için öğrenme sağlanmasıdır. Uzun dönemde ödüllendirme ve geliştirme gibi uygulamalar esnekliği ve öğrenmeyi hızlandırmaktadır.

B.5.4. Kişisel Verimlilik

Etkin ve verimli çalışmayı esas alan yöneticiler, en azından kendi dünyalarını geliştirmek için öğrenmeleri gerektiğini düşünürler. Bunun için kendi gelişmelerini sürekli izlerler ve sorun olabilecek konuları önceden saptayarak çözümlenmeye çalışırlar. Yöneticiler arasında yaygın olan davranış şekli, kendi değer şekli, kendi değer ve hedefleri konusunda duyarlı olmaları, ancak davranışlarının diğer insanlar üzerindeki etkilerini görme ve anlama noktasını göz ardı etmeleridir. Oysa kendi etkinlikleri açısından bu geri bildirim gereksinimleri vardır. Kendi etkinliklerinin yanı sıra, yöneticiler diğer iş görenlerin verimli çalışmasını sağlamalıdır. Bunun için örneğin, direkt performans ölçümü yerine insanların potansiyelleri ve yetenekleri değerlendirilmelidir. Kişisel verimlilik her şeyden önce açık görüş sahibi olmayı ve öğrenmeyle faaliyetleri bütünleştirme yeteneğini gerektirir.²³⁶

B.5.5. Empati

Bu özellik, yöneticilerin insan yapısı ve karşılıklı ilişkiler konusunda duyarlı olmaları gerektiğini vurgular. İletişim bozuklukları, güven duygusunun kaybolması ve ilişkilerin bozulmasında yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Bu gibi olumsuzluklar öğrenmeyi engeller, biçimsel olmayan şebeke ilişkileri empati duygusunu geliştirir; olayları başkalarının gözüyle değerlendirmek ve başka bakış açıları geliştirmek gibi.

Yukarıda açıklanan yönetsel davranışların yaygın olduğu organizasyonlar öğrenen organizasyonlardır. Bu tür organizasyonlar sadece değişen şart ve durumlara

²³⁵BENLİ, Erdoğan, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kütahya, 2001, s.70

²³⁶BENLİ, Erdoğan, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kütahya, 2001, s.71

uyum sağlayan değişiklikleri organizasyona yansıtan bir görüntü vermeyip, sürekli yenilikler ve iyileştirmeler yapan, aktifi ve risk alan yapı ve süreçleri geliştiren organizasyonlardır.²³⁷

B.6. Öğrenen Örgüt ve İlişkili Kavramlarla İlişkisi

B.6.1. Öğrenen Örgüt ve Karar Verme

Öğrenen örgüt sırf problem çözme değildir. Diğer bir tanımıyla, örgüt için devamlı öğrenme, karar verme mekanizmalarına olan ihtiyacın olduğu yerde onu tesis etmektir. Karar verme, şimdiki durumların aralarındaki farklılıkların varolması meselesi gündeme geldiğinde ve problemin tanımlanması zamanında olan ihtiyaçtır.

Düşük seviyedeki öğrenmede (tek dönüşümlü) olması ve yüksek seviyedeki öğrenmede (çift dönüşümlü) var olan farklılıklar gibidir. Kısacası, organizasyon seviyelerinin görünen semptomlarında, fakat bu semptomların yorumlanması yapılırken düşük seviyedeki öğrenme ve yüksek seviyedeki öğrenme arasındaki farklılık ortaya çıkar.²³⁸

B.6.2. Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenmeyle, öğrenen örgütün yapıya karşı süreç anlamında farklıdır.²³⁹ Örgütsel öğrenme analiz, gözlem ve deneyden hareketle bir örgütün deneyim kazanma yeteneği ve hata ve başarılarını incelemesidir. Öğrenen örgütün son ürün değil; işleyen bir süreçtir.²⁴⁰ Öğrenen örgüt; herkesin sürekli öğrendiği ve kendini yenilediği örgüttür. Öğrenme sürekli olarak stratejik bir süreç izler ve işe paralel olarak devam eder.²⁴¹ Bu tür örgütler, sürekli değişen, dünyada vizyoner liderin önemli olduğunu benimseyen örgütlerdir. Öğrenen örgüt; belirsizliğe ve karmaşıklığa tepki gösterme, değişikliğe katılma ve cevap verme felsefesinin içinde bulunduğu örgüt, örgütsel öğrenme kavramı ise; örgütsel çevrenin belirsizlik ve karmaşıklığına tepki gösterme, değişiklik meydana getirme düşüncesini artırma ile ilgilidir.²⁴²

²³⁷ BENLİ, Erdoğan, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kütahya, 2001, s.71

²³⁸ ŞİMŞEK, Fulya, **Learning Organization: Through The Development Of An Application Tool**, Ankara, 1998, S41-42

²³⁹ MALHOTRA, Y., “**Organizational Learning And Learning Organizations: An Overview**” <http://www.brint.com/papers/orglreng.htm>, 1996

²⁴⁰ YENER, I. **Learning Organizations**, Marmara Üniv. S.B.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997

²⁴¹ BALASUBRAMANIAN, V. **Organizational Learning And Information Systems**, 1995

²⁴² TÖREMEN Fatih, **Öğrenen Okul**, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2001, S. 40

B.6.3. Öğrenen Örgüt ve Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımına göre her örgüt, bir başka sistemin parçasıdır ve bir seri alt sistemden oluşur. Evrende her şey sürekli bir değişim içindedir. Bu değişim özellikle sosyal sistemlerde daha belirgindir. Bu nedenle herhangi bir örgüt varlığını sürdürebilmek için uyumlu olmak durumundadır. Sistem yaklaşımının öğrenen örgüt ile ilişkisini ortaya çıkarmada bizim için en kritik nokta bizi öğrenmeden alıkoyan unsurların sistemle olan ilgisini vurgulamak olabilir. Bunlar:²⁴³

1. Sistemlerin karmaşık dinamiği
2. Yetersiz geri dönüt sonucu
3. Geri dönütün yanlış görülmesi

Kavrakoğlu'na göre, öğrenen örgüt kavramının kökleri “sistem dinamiği”ne dayanır. Sistem dinamiği bir bütünü görme disiplini. Böyle bir sistemde girdiler öğretim metotları, programlar, hizmet içi eğitim, toplumsal hizmetler gibi eğitsel süreçlerden geçerek topluma çıktı olarak geri dönmektedirler. Eğitimde girdiler: öğretmen, öğrenci, okul, sınıflar, uygun öğrenme materyalleri, kütüphane, bütçe, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler, aileler ve toplumun üyeleri.²⁴⁴

İster mekanik, ister toplumsal, tüm sistemler bir çeşit geri besleme ile yönetilirler. Örgüt yönetiminde de aynı mantık geçerlidir. Hedeflenenle, elde edilen sonuçlara bakılır ve değerlendirme yapılır. Değerlendirme istenen nitelikte değilse sistem analiz edilir. Bu süreç tekrarlandıkça “tecrübe birikimi” sağlanır. Başka bir ifadeyle “öğrenme” işlevi gerçekleşir. Öğrenen örgüt kavramının altında yatan temel özellik de bu bilgi kazanma sürecidir.²⁴⁵

B.6.4. Öğrenen Örgüt ve Strateji

Strateji kelime anlamı olarak “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve güdüleme” anlamına gelmekte olup, yüzyıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. İşletme ve yönetim alanında ise yirminci yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri

²⁴³ KAVRAKOĞLU, i. “Öğrenen Örgüt”, Kal-Der, İstanbul, 1996, s. 10

²⁴⁴ SUSHİL, K.G. “Quality Improvement In Teaching”, Exploration In Teaching And Learning, Vol, 3, No. 31993, s. 4-5

²⁴⁵ KAVRAKOĞLU, i. a.g.e, s. 10

düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynakların harekete geçirmeyi kapsamaktadır. Genel anlamda strateji; işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlanabilir.²⁴⁶

Strateji, çevrede meydana gelen değişikliğin yapıcı bir tasarı haline getirilmesinde işletmeye yardımcı olan bir araçtır. Dolayısıyla yeni bir strateji şimdiye kadar süre gelen davranışların ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin değişmesini gerekli kılabilir. Bu ise yapı ve süreçlerde yenileşme ve gelişme demektir. Aksi takdirde, bu faktörlerde meydana gelecek yetersizlik sebebiyle stratejik bir sorun ortaya çıkacaktır. Stratejik çalışmaların olmaması, işletmenin sezgi yoluyla değerlendirilmesine ve büyük ihtimalle yanlış tanımlanmasına neden olacak ve dolayısı ile kaynakların karlı alanlara etkili bir dağıtımını yapılamayacaktır.²⁴⁷

İyi bir organizasyonu ancak ondan daha iyi düşünen bir organizasyon durdurabilir ve geçebilir.²⁴⁸

Hızlı ve başarılı bir öğrenen organizasyon yaratılabilmesi için bazı stratejilerin uygulanması gerekmektedir bunlar:²⁴⁹

1. Organizasyonel çapta öğrenmenin sağlanması: hızlı ve başarılı bir şekilde öğrenen organizasyon olmak için en önemli strateji öğrenmenin en önemli kaynak olduğunun ve artan öğrenmenin başarı anahtarı olduğu bilincinin yerleştirilmesidir. Ayrıca insan kaynakları yöneticileri takım çalışmalarıyla aşağıdaki eylemleri yaparak; öğrenme olayları ve sonuçları ile iş gereksinimleri ve stratejik hedefler arasında açık ve net bir şekilde ilişki kurmalıdırlar.²⁵⁰

- Stratejik hedefler ve iş davranışları, iş ustalıkları, iş başarısı göstergeleri, işsel gerçeklikler arasındaki ilişkiler organize edilir.
- Öğrenme öncesi, öğrenme anı ve öğrenme sonrası aktiviteler dizayn edilerek; bunlar anahtar süreçlere entegre edilir.

²⁴⁶DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, Timaş Yay, İstanbul, 1992, S.9

²⁴⁷BENLİ, Erdoğan, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kütahya, 2001, s.98

²⁴⁸DÜĞER, İ. Hakkı, **Stratejik Düşünce Ders Notları**

²⁴⁹MARQUARDT, Michael , **"Building the Learning Organization"**, Quebecor/Book Press, New York, 1996, s.74-78

²⁵⁰"**Transforming Organizational Structures**", *Accompanying Report of The National Performance Review*, September, 1993, s.8

2. Bütün çalışma ve eylemlerde öğrenmenin sağlanması: bütün organizasyonel süreçlerde; dizayn, imalat, pazarlama, finans v.b. Öğrenme planı ve yapısı oluşturulmalıdır. Sürekli öğrenme eylemlerine katılan, geliştiren ve destekleyenler işe alınmalı, ödüllendirilmelidir. Burada öğrenme eylemlerinden kasız; benchmarking yapılması, akademik, iş başında veya simulator kullanarak yapılan eğitimler takım çalışmaları, konferanslara seminerlere katılmak ve düzenlemektir. Bu konuda zayıf olanlar ise teşvik edilerek; eylemlerini artırmaları sağlanmalıdır. Ancak takımsal öğrenmeyi gerçekleştirenlerin ödüllendirilmeleri daha büyük olmalıdır. Öğrenen organizasyon olma yolunda ilerleyen işletmelerin mutlaka gerçekleşen öğrenmeyi ölçmesi gerekir. Ancak sadece tek olarak fiyat ve maliyetlere bakılırsa bu öğrenmeyi kısıtlayacaktır. Birçok işletme, ölçmede finansal ve finansal olmayan; maliyet, kalite, üretkenlik ve müşteri mutluluğu faktörlerini kullanmaktadır. Aylık olarak yapılan toplantılarla bu iki tip faktör arasından ilişkiler değerlendirilerek yıllık ilanlarla bu ilişkiler duyurulmaktadır. Aşağıdaki tabloda beş disiplin için IBM'nin kullandığı stratejiler verilmiştir.

Tablo 6 : IBM firmasının stratejileri

Kişisel ustalık	Ustalık süreci. Dünya çapında ustalık. Veri tabanı. Kariyer yönlendirme iş merkezi
Takımsal öğrenme	Takım eğitimi ve desteği. Personel değerlendirilmesinde takımsal faktör. Esnek olarak işyeri olanakları
Bilişsel modeller	Hamlesel hedefler. Kültürel değişim
Sistemsel düşünme	Dünya çapında süreç yenileme. Büyük bakım. Nirengilendirme.
Paylaşılan vizyon	IBM vizyonu. IBM prensip ve stratejileri

Kaynak: “**Transforming Organizational Structures**”, *Accompanying Report of The National Performance Review*, September, 1993, s.8

B.6.5. Öğrenen Örgüt ve Bilgi Sistemleri

Öğrenen örgütlerde bilgi sistemlerinin etkisi iki şekilde ele alınabilir. Dolaylı etki ve dolaysız etki. Bilgi sistemleri öğrenmeyi dolaylı olarak etkileyen çevre ve yapı gibi temel faktörlerin etkisiyle örgütsel öğrenmeyi dolaylı olarak etkileyebildiği gibi bu sistemler aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi direkt olarak da etkileyebilir. Örgütü daha bilgili, daha esnek ve daha organik kılan bilgi sistemleri; örgütün yapısını yansıtır ve tüm bireylere bilginin geniş ağını teşvik eder. Bunlar yalnızca otomatikleştirilmez, aynı zamanda örgüte bilgi verir. Bu sistemler bilgiyi yaymada kullanılacak yeni bilgi ağlarını genele yayma kabiliyetine sahiptirler. Bilgiyle donanmış bir örgütte yöneticisinden işçisine kadar tüm kontrol sistemleri etkili performansları için kazandıkları tüm bilgiyle güçlenmektedirler.²⁵¹

Akan bilgi miktarı ya da bireylerle örgütün belirli üniteleri arasında iletişimin yoğunluğu öğrenmeyi belirler. Bireylerle örgütün üniteleri arasındaki kısır iletişim, öğrenme ve kalite belirlemeye büyük bir engel teşkil edebilir. Örgüt kültürü ve kaynak miktarı da kalite ve öğrenmenin niteliğini belirleyebilirler. Öğrenen örgütlerde bilginin test edilmesi ve bilgi sistemleri şöyledir:

1. Bilgi karar süreçlerine nasıl ilave edilir?
2. Ona ihtiyaç duymadan insanlara nasıl götürülebilir?

Öğrenen örgütlerdeki bilgi sistemlerinin rolünü örgütsel hafızaya hizmet etmek olarak ele alır ve bilgi sistemlerinin ayrıca bilgi kazanma, bilgi yayma ve yorumlama süreçlerinde de gereği gibi kullanılabilir. Planlama takımları geleceği üretmek için kullanılır.²⁵²

B.6.6. Öğrenen Örgüt ve Motivasyon

Öğretmen eğitim – öğretim sürecinde en kritik yere sahip olup süreci geliştiren kişi olarak motivasyon düşüklüğü sonucunda örgütsel öğrenme sürecine aktif olarak katılamaz, öğretmenlerin öğrenmeye ilişkin motivasyon düşüklüğü öğrenen okulun en önemli engeli olara görülebilir.²⁵³

²⁵¹ TÖREMEN Fatih, *Öğrenen Okul*, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2001, S. 75

²⁵² HUBER, G. “Organizational Learning, The Contributing Processes And The Literatures”.
Organization Science 2-1, 1991, S.88-115

²⁵³ ÇELİK, V. “Eğitimsel Reform İçin Yeni Bir Okul Kültürü” Eğitimimize Bakışlar 1. Kültür Koleji

Öğrenen bir örgütte motivasyonunu, herkesin doğasında olduğu kabul edilir.

İnanlar, ortak bir vizyona sahip olmaları ve bu vizyona bağlılıkları sayesinde kendilerini öğrenme için motive edeceklerdir. Bireylerin ve ekiplerin öğrenmeyi tehdit edici bir şey olarak görmek yerine kendi öğrenme gündemlerini belirleyecekleri varsayılır. Başlangıçta, insanların bunu nasıl yapacaklarını öğrenebilmeleri için örgütün kaynak ve eğitim desteği sağlaması gerekebilir.²⁵⁴

Motivasyon kelimesi Latince’de “hareket etme” anlamına gelen “Mot” kökünden türetilmiştir. İsteklendirme, teşvik etme ve yönlendirme gibi anlamlara sahiptir. GÜDÜ (motive) ise, bir amaca ulaşmak için davranışa iten, eyleme geçiren, bireyin davranışını yönelten bir iç güçtür.²⁵⁵

Güdüleme örgütteki iş görenleri etkilemede kullanıldığı anlaşıldığında daha çok tanım ve kavram zenginliğine ulaşmıştır.²⁵⁶

Güdüleme amaç yönelimli bir davranış olarak tanımlanır. Güdüleme iki temel kavrama dayandırılır: a) bireyin kendi içerisinde işlevsel olan ihtiyaçlar, b) bireyin eylemde bulunduğu çevresel koşullar içindeki amaçlar. En basit anlatımla, güdülenme süreci, doyurulmamış bir ihtiyacın bilinçli ya da bilinçsiz olarak fark edilmesiyle başlar. Bireyin ihtiyacını doyurulacağı kabul edilen amaç ortaya konur ve amaca ulaşmaya yönelik bir dizi eylem belirlenir. Ancak ihtiyaçlar doyuruldukça, yeni ihtiyaçlar ortaya çıkar ve bu döngü devam eder.²⁵⁷

Daha da kapsamlı bir şekilde ifade etmek gerekirse, güdülenme, insan davranışını harekete geçiren, yönlendiren ve devam ettiren üç temel bileşeni içermektedir. Harekete geçirici güçler bireyin içinde meydana gelirler ve onların belirli şekillerde davranış göstermelerine yol açarlar. Yani güdüleme amaca yönelik davranışı başlatır ve onu yönlendirir.²⁵⁸

Yayımları, İstanbul, 1996

²⁵⁴ BRAHAM, J.B., **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, (Çeviren: Ali Tekcan) Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi, 18, İstanbul, 1998

²⁵⁵ KENDLER, H. **Basic Psychology** Appleton-Century-Crafts, 1968

²⁵⁶ GÜNBAI, İlhan, **Örgütlerde İş Doymu Ve Güdüleme**, Özen Yayımevi, Ankara, 2000, s.15

²⁵⁷ ARMSTRONG, Michael, **Personel Management Practice**, London: Kogan Page Limited, Fourth Edition, 1993, S.146

²⁵⁸ GÜNBAI, İlhan, **a.g.e**, s.16

III. ÖĞRENEN OKUL

A) MİLLÎ EĞİTİM ÖRGÜTÜ

A.1. Yapısı

Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkındaki 3797 sayılı Yasa'ya göre MEB bugün;

Tablo 7 : MEB Teşkilat Yapısı

MERKEZ ÖRGÜTÜ
TAŞRA ÖRGÜTÜ
YURT DIŞI ÖRGÜTÜ
BAĞLI KURULUŞLAR

Kaynak: www.meb.gov.tr

olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır.²⁵⁹

Millî Eğitim Bakanlığı, taşrada 81 il ve 58'i büyük şehir merkez ilçesi olmak üzere 850 ilçede örgütlenmiştir. MEB'in, 21 eğitim müşavirliği ve 17 eğitim ataşeliği olmak üzere 22 ülkede temsilciliği bulunmaktadır.

MERKEZ ÖRGÜTÜ

Bakanlık makamı, Talim ve Terbiye Kurulu, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerinden oluşmaktadır. Meslekî ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Merkezi Başkanlığı (METARGEM) ile Projeler Koordinasyon Kurulu Merkezi Başkanlığı da merkez örgütü içerisinde yer almaktadır.

Bakanlık Makamı

1. Bakan
2. Müsteşar
3. Müsteşar Yardımcıları

²⁵⁹ www.meb.gov.tr./MEB_İstatistik_2002.htm

Bakan, Bakanlık hizmetlerini mevzuata, hükümetin genel siyasetiyle, milli güvenlik siyasetine, kalkınma planlarına ve yıllık programlara uygun olarak yürütmekle ve Bakanlığın faaliyet alanına giren konularda diğer bakanlıklarla ve kuruluşlarla iş birliği yapmak ve koordinasyonu sağlamakla görevlidir.

Müsteşar, Bakanın yardımcısı ve MEB, Bakanlık hizmetlerini Bakanlığın amaç ve politikalarına, kalkınma planlarına, yıllık programlara ve mevzuat hükümlerine uygun olarak Bakan adına düzenlemek ve yürütmekle görevlidir.

Hizmetlerin yürütülmesinde Müsteşara yardımcı olmak üzere de beş müsteşar yardımcısı görevlendirilir.

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, doğrudan bakana bağlı bir karar organıdır. Eğitimle ilgili hemen her konuda bakana yardımcı olmakta, görüş vermekte eğitim sorunları ile ilgili araştırmalar yapmakta veya yaptırmaktadır.

Ana Hizmet Birimleri

1. Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü
2. İlköğretim Genel Müdürlüğü
3. Ortaöğretim Genel Müdürlüğü
4. Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü
5. Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü
6. Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü
7. Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü
8. Din Öğretimi Genel Müdürlüğü
9. Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü

10. Yükseköğretim Genel Müdürlüğü
11. Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü
12. Yurt Dışı Eğitim -Öğretim Genel Müdürlüğü
13. Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü
14. Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü
15. Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü
16. Okul İçi Beden Eğitimi, Spor ve İzcilik Dairesi Başkanlığı

Danışma ve Denetim Birimleri

1. Teftiş Kurulu Başkanlığı
2. Araştırma, Plânlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı
3. Hukuk Müşavirliği
4. Bakanlık Müşavirliği
5. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

Yardımcı Birimler

1. Personel Genel Müdürlüğü
2. Yayınlar Dairesi Başkanlığı
3. Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı
4. İdarî ve Malî İşler Dairesi Başkanlığı
5. Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı

6. İşletmeler Dairesi Başkanlığı
7. Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı
8. Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı
9. Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı
10. Ortaöğrenim Burs ve Yurtlar Dairesi Başkanlığı
11. Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
12. Çıraklık, Meslekî ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Dairesi Başkanlığı
13. Savunma Sekreterliği
14. Özel Kalem Müdürlüğü

Sürekli Kurullar

1. Milli Eğitim Şurası
2. Müdürler Kurulu
3. Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kurulu
4. Öğrenci Disiplin Kurulları
5. Özel İhtisas Komisyonları

A.2. İşleyişi

A.2.1. Karar Alma

Milli eğitim örgütünde karar alma mekanizmaları merkez ve taşra örgütlerinde çeşitli kademelerde yayılmış bir şekildedir. Milli eğitimin temel görevleri, yapılacak etkinlikler, vb. unsurlar merkez teşkilatı içerisinde çeşitli kurullar ve yapılar tarafından

yönergeler, tüzükler, yönetmelikler, genelgeler v.b. ile belirtilir. Merkez ve taşra teşkilatı bağlı tüm kurumlarıyla bu kararlara uymak durumundadırlar. Talim ve terbiye kurulu karar alma mekanizmaları içerisinde önemli bir konuma sahiptir.

A.2.2. Uygulama

Alınan kararlar ilgili merkez ve taşra teşkilatları yoluyla, hiyerarşik bir yapı izlenerek uygulamaya konulur. Her birim ilgili kanun, yönetmelik, yönerge, tüzük ve genelgeler uyarınca yapacağı etkinlikleri düzenleme inisiyatifine sahiptir.

A.2.3. Denetleme

Milli eğitim örgütünde merkez ve taşra kurumları ilgili denetim kurumlarınca belirli dönemlerde denetlenirler. İlköğretim okulları ilköğretim müfettişleri tarafından her yıl, orta öğretim okulları bakanlık müfettişleri tarafından en az 3 yılda bir olmak üzere teftiş tabi tutulur. Yurt dışı ve bağlı kuruluşlar ile özel öğretim kurumları ilgili denetim birimlerince denetlenirler.

B) ÖĞRENEN OKUL

Okullar, eğitim ve öğretimi düzenli bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla kurulmuş önemli toplumsal kurumlardır. Okulların tarihi çok eskilere kadar gitmektedir. Birey aile üyeleriyle, yakın arkadaşlarıyla, doğal çevresiyle ve kitle iletişim araçları ile etkileşimde bulunurken bir çok davranışı öğrenir. Ancak bu öğrenmeler gelişi güzeldir. Modern toplumlarda, sadece taklitli gelişi güzel yapılan bu tür bir öğrenme, toplumun mirasını gelecek kuşaklara aktarmaya yeterli değildir. Planlı, programlı bir eğitim ve öğretime ihtiyaç vardır.²⁶⁰

Latin ve Germen dillerindeki okul kavramı, grekçe “schole” sözünden türemiştir. Bu kavram eski dönemlerde ahlaki şekillenmeyi ifade ediyordu. Dilimizde uzun zaman “mektep” sözü kullanılmış, daha sonra bunun yerini “okul” kavramı almıştır. Günümüzde okul kavramından, ders faaliyetlerinin müesseseseleşmiş formları ve bu formları oluşturan yapı elemanları anlaşılmaktadır.²⁶¹

²⁶⁰KÜMÜŞ, Ahmet., “Öğrenen Organizasyon Olarak Okul”, İstanbul, 1998, s.1

²⁶¹AKYÜZ, Hüseyin, “Eğitim Sosyolojisinin Temel Kavram ve Anlamları Üzerine bir Araştırma”, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1991, s. 247

Okullar tarih boyunca toplumun gelişme ve kalkınma aracı olarak ele alınmıştır. Eğitimciler ve düşünürler okullarda verilen eğitim ve öğretimin kalitesinin nasıl yükseltileceği arayışı içindedirler. Okullar özellikle çevrelerindeki değişimlerden (toplumsal, teknolojik, ekonomik ve yönetsel alandaki) diğer toplumsal kurumlar gibi etkilenmektedirler. Okullar bu değişimlere uyum sağlamak için organizasyon yapılarında yeni arayışlara girmektedir. Okullar, yaşadıkları çağın ihtiyaçlarını karşılayacak insan modeli yetiştirmeye çalışmaktadır. Okulların yapıları, eğitim ve öğretim görevlerini yerine getiriliş şekilleri hem toplumun ihtiyaçlarını hem de toplumdaki belirli düşünsel felsefi modeller doğrultusunda değişiklik göstermektedir.²⁶²

Eğitim topluma biçim verir. Eğitim hayatı devam ettirmek, hayatı kazanmak için gerekli donanımı sağlar. Okullarda yapılan eğitim şimdiki zaman için değil, gelecekte yaşanacak zaman içindir. “Bilgi toplumunda eğitim dengeyi sağlayacaktır. Ne iyi para kazanıp yaşamaya değer bir hayatı olmayan, öğrenim görmüş barbar tipini andırır, ne de kararlılık ve etkili olma yeteneğinden yoksun kültürlü amatör tipini.”²⁶³ Eğitim insanlara problem çözme becerisi kazandırarak hayatta etkili ve erdemli bireyler olmasını sağlar.²⁶⁴

B.1. Okulun Sosyal Hayattaki Yeri ve Önemi

Okul sosyal yapı içerisinde sosyal yapıya insan kaynağını eğiten bir kurum, bir organizasyondur. Okul organizasyonunun özellikleri benzer organizasyon tipleriyle eşdeğerdedir. İşler olan her organizasyon yapısında olduğu gibi okul organizasyonunda da görev dağılımları, misyon ve vizyon yapılanması vardır. Organizasyonların özelliklerini inceleyerek okul organizasyonu hakkında genel tanımlamalara gidebiliriz.

Organizasyon, görevleri grubun üyeleri arasında dağıtım, üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini, bütünleştiren bir yapı bir süreçtir.²⁶⁵ Bir işin yapılması, bir ferdin yeteneklerinin üstünde olduğu zaman, organizasyonu ihtiyaç duyulur. İlk çağlarda toplu olarak yapılan avcılık

²⁶²TÜRER, Cemal , “Yayınlanmamış ders notları”, 1997

²⁶³DRUCKER, Peter, Fk. “Yeni Gerçekler – Devlet Politika Alanında Ekonomi Bilimi Ve İş Dünyasında Toplumda Ve Dünya Görüşünde”, (Çev: Birtane Karanakçı), İstanbul Tışbank Kültür Yayınları, 1996

²⁶⁴KÜMÜŞ , Ahmet., a.g.e, s.2

²⁶⁵EFİL, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Uludağ Ün. Güçlendirme Vakfı Yayınları, 1996, s.184

ve balıkçılık, insana ortak gücün verimliliğini öğretmiştir. Ortak güç, grubu oluşturan üyelerden her birinin teker teker güçleri toplamından daha fazladır. Belli bir işin gerçekleştirilmesi, kişinin yeteneklerini aştığı andan itibaren, ahenkli bir grup çalışmasına veya bir organizasyona açıktır. İşte insanların bir amaç için çaba ve güçlerini birleştirerek artırmak ve verimli kılmak istemeleri organizasyonların kurulması için ilk adımı teşkil eder.²⁶⁶

Organizasyon; kurulan bir yapının çeşitli elemanlarının düzenlenmesi veya bu elemanların işlevini yerine getiren özel faaliyetlerini koordine eden işlemlerin tümünü ifade eder. Demek ki iki yada daha fazla bireyin ortak bir gaye uğrunda çalışmalarını halinde her biri diğerinin yapacağı işin kapsamını bilmeli ve faaliyetlerinde bir ahenk, uyum yaratmaktadır.²⁶⁷ Klasik kuramlar organizasyonu bir makine gibi görürken, çağdaş kuramlar organizasyonu etkileşim sürecinden oluşan bir doku olarak görmektedir.²⁶⁸

Bir organizasyonu diğer kurumlardan ayıran bir çok unsur vardır. Bunların başında açık ve seçik olarak belirenmiş ortak amaçlar gelir.²⁶⁹ Organizasyon iki tür amacı gerçekleştirmek için kurulmuştur. Birincisi; toplumun istek ve arzularını gerçekleştirecek üretim, diğeri ise; organizasyonu oluşturan üyelerin istekleridir.

Okul organizasyonlarının amacı toplumun isteği doğrultusunda eğitim hizmeti vermektir. Okul bir hizmet organizasyonudur. “Okul toplumda sosyal bir kurumdur. Toplumla hizmet için kurulmuştur. Hizmet alanı öğrenme ve öğretmedir. Yani bilgi ve değerleri aktarmak; gerekli bilim adamlarını ve uzmanları yetiştirmek, böylece toplumun hem maddi hem de manevi kalkınmasını sağlamaktır.”²⁷⁰

Organizasyonu diğer kurumlardan ayıran ikinci temel unsur ise, üyelerin rolleridir. Roller, bir üyeden diğer çalışanların beklediği ve o kişinin ortak amacı gerçekleştirmek için yapması gereken davranıştır. Şüphesiz, ortak bir amacın başarılabilmesi için, yapılacak işlerin belirlenmesi, bölümlendirilmesine ve hiyerarşik bir şekilde yetki yapısına kavuşturulmasına ihtiyaç vardır.²⁷¹ İnsanların eğitilmek için

²⁶⁶ÜLGEN, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul: İstanbul Univ. İşletme Fak. Yayınları, 1993, s.10-11

²⁶⁷ÜLGEN, a.g.e., s.7

²⁶⁸BAŞARAN, İ. Ethem, **Yönetim**, Ankara: Gül Yayınevi, 1989, s.90

²⁶⁹DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, 1996, s.297

²⁷⁰ÇELİKKAYA, Hasan, **Fonksiyonel Eğitim Sosyolojisi**, İstanbul: Melisa Matbaacılık, 1996, s.77

²⁷¹DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, 1996, s.297

başkalarıyla ilişkiye geçmesi, toplumda eğitim için ilişkiler dokusu oluşturmuştur. Toplumdaki bu eğitsel ilişkiler dokusu da, eğitim kurumlarını oluşturmuştur. Toplumda eğitim kurumunun oluşması, toplumun üyelerine eğitim gereksinimlerini doyurma hakkını vermiş; toplumu yöneten devlete de, toplumun üyelerini eğitime hakkını kullanma olanaklarını hazırlama görevini yüklemiştir. Toplumun eğitim sistemi oluşmuştur. Başka bir deyişle eğitim kurumlarının yarattığı gereksinimleri karşılamak üzere toplumsal birim (okul) oluşmuştur.²⁷²

Endüstrileşme ile birlikte toplumdaki iş bölümü artmış, belli alanlarda uzmanlaşma ve değişik nitelikte insan gücüne ihtiyaç duyulmuştur. Bu gelişmeler sonucu eğitim kurumları yaygınlaşmıştır ve çeşitlenmiştir. Bu farklılaşma öğretmen, öğrenci ve yöneticilerin de belli alanlarda uzmanlaşmalarına ve bunun yanında okul içinde danışmanlık, sekreterlik, eğitim uzmanlığı gibi yeni statü ve rollerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Böylece eğitim kendine özgü statüleri, rolleri ve normları olan kurum haline gelmiştir. Günümüzün modern toplumlarındaki statü, rol ve normlar hem kurum üyelerince hem de toplumdaki diğer üyelerce bilinmektedir. Okuldaki öğretmen, yönetici, danışman ve uzman gibi statüleri dolduracak kimseler alanlarıyla ilgili öle eğitimden geçmektedir. Eğitim kurumlarındaki tüm bu gelişme ve değişimler eğitim, toplumun mali kaynaklarının büyük bir kısmını tüketen ve toplum üzerinde önemli etkisi olan bir kurum haline getirmiştir.²⁷³ Okul yöneticilerinin görevi ise “okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatmaktır. Okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatacak kişiler başta okul müdürü ve diğer çalışanlardır. Okul yöneticileri aynı zamanda yasal yetkilerle donatılmış amirler niteliğinde olan kişilerdir.”²⁷⁴

B.2. Okulun Görevleri

Günümüzün modern toplumlarında kültürel birikimin hızlı olması bireylerin günlük yaşantılarında kültürel mirasın tüm boyutları ile karşılaştırılmalarını ve öğrenmelerini olanaksız kılmaktadır. Bu nedenle kültürel mirasın yeni nesle aktarılması görevi eğitim kurumları tarafından üstlenilmiştir. Bu kurumlar, kültürel özellikler içinden öğrencilerin yaşlarına ve ihtiyaçlarına uygun olanları seçerek, bunları planlı ve

²⁷²BAŞARAN, İ. Ethem, **Yönetim**, Ankara: Gül Yayınevi, 1989, s.11

²⁷³FİDAN Nurettin, ve ERDEM, Münire, **Eğitime Giriş**, Ankara: Feryal Matbaacılık, 1991, s.56

²⁷⁴ILGAR, Lütfü, a.g.e, s.10

amaçlı bir biçimde öğrencilere kazandırır. Eğitim kurumları özellikle bilgi birikiminin öğrencilere aktarılmasında çok önemli rol oynar.²⁷⁵

Okullar bireye, “bilgi ile yaşamayı öğrenme, demokrasi değerleriyle bütünleşme; tahlil, sentez, araştırıcılık, girişimcilik, nesnellik, yaratıcı düşünce, sorun çözme, karar verme, etkili konuşma, rapor hazırlama ve sunma, bilgi ve beceri gibi vasıfları kazandırır. Bu vasıflarla mücehhez olan bireylerin yeni hayat tarzının benimsenmesi ve sürdürülmesinde güçlük çekmeyecekleri açıktır. O halde bütün sorun burada sözü edilen vasıfların bireye kazandırılması çabasıdır.”²⁷⁶

Okul ve toplum, karşılıklı konulmuş iki ayna gibidir. birinin tüm olarak diğerini etkilememesi beklenmemelidir. Okulun görevi aslında eğitimin görevidir ve bunlar; sosyal, politik ve ekonomik olarak gruplandırılabilir. Okulun sosyal görevi çocuğu sosyalleştirmek yani çocuğa kültürü aşılaktır. Okul bu görevi yaparken hem kültürü korur hem de değiştirir. Böylece kültürün hem yenilenmesini, kararlılığını sağlamak zorundadır. Okulun politik görevi yetiştirdiği kuşağın toplumdaki devlet sistemine bağlılık göstermesi ve liderlik yetenekleri olan öğrencilerin seçilmesi ve eğitilmesini gerçekleştirmektedir. Okulun ekonomik görevi ise ekonominin beyin gücü ve insan gücü gereksinimini karşılamaktır. Okulun bu görevi yerine getirebilmesi, önce eğitimi bir yatırım olarak görmesine sonra bu yatırımın memleketteki yetenek kaynaklarına en çok yararlanabilecek biçimde yapılanmasına bağlıdır.²⁷⁷

Akyüz'e göre okulun fonksiyonları şu ana başlıklar altında toplanabilir:²⁷⁸

1. İnsanlık şuurunun uyandırılması
2. Ferdi geliştirmesi
3. Sosyal şahsiyet ve iyi bir vatandaş yaratma fonksiyonu
4. Ekonomik fonksiyonu
5. Okulun mesleki fonksiyonu

²⁷⁵FİDAN Nurettin, ve ERDEM, Münire, **Eğitime Giriş**, Ankara: Feryal Matbaacılık, 1991,s.57

²⁷⁶DOĞAN, İsmail, **Sosyoloji**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995, s.198

²⁷⁷BURSALIOĞLU, Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Pegem, 1994, s. 35-36

²⁷⁸AKYÜZ, Hüseyin, “**Eğitim Sosyolojisinin Temel Kavram ve Anlamları Üzerine bir Araştırma**”, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1991, s. 247

B.3. Okul Kültürünün Öğeleri

Okul kültürü okulda zamanla oluşan bir yaşam tarzı olarak tanımlanabilir. Okul personelinin birikimi ve etkileşimleri zamanla okulda bir kültürün doğmasına neden olmaktadır.²⁷⁹ Okul kendi başına bir toplumdur. Toplumun kültür sınırları içinde okulun kendine özgü bir kültürü vardır. Öğrenciler bu kültürün içinde toplumsallaşma denemeleri yaparlar. Öğrencilerin kümeleşmeleri, dernek kurmaları, değişik eğitsel amaçlar için organize olmaları, önemli toplumsallaşma deneyimleridir. Okul öğrencileri okul ortamında başarı ve duygudaşlığı, eş duyum ve hoşgörüyü öğrenirler. Okul kültürü organizasyonel sosyalleşme, iş doyumunu, etkinlikler, liderlik ve iklim arasında sıkı bir ilişki vardır. Okul kültürü, okuldaki organizasyonel davranışın sembolik boyutuna açıklık getirir.²⁸⁰

Okul kültürü öğrenciye ve çalışan personele, yaşadığı okul ortamını tanıtır ve okulda geçerli olan davranış biçimlerini öğretir. Bu davranış biçimlerini öğrenen birey okul ortamında daha rahat hareket eder. Okul kültürü, öğrenciye özel bir çevre oluşturur. Bu çevre öğrenciyi dışarıdaki olumsuzluklara karşı bir kalkan olarak korur. Özellikle ailesi, medya ve arkadaş çevresinin etkisinde olan öğrenci neyin doğru neyin yanlış olduğuna okulda aldığı, okul kültürü sayesinde karar verir. Okul kültürü öğrenciye yaşadığı hayatı doğru algılamasına yardımcı olur.²⁸¹

Organizasyonel öğrenme, okul kültürü açısından farklı bir önem taşımaktadır. Okulun organizasyon olarak görevi eğitim hizmeti vermektir. Okul bu hizmeti verirken, en iyi bilgi üretme ve sunma yollarını da öğrenmesi gerekir. Okulda eğitim hizmetinin kalitesini etkileyen iki önemli öğe yönetici ve öğretmendir. Öğretmen her insandan daha çok öğrenmek zorundadır. Çünkü öğretmenin kendisi eğitim ve öğretim hizmetini sunan kişidir. Organizasyonel öğrenme yaklaşımı hizmet içi eğitim ve insan kaynaklarının gelişmesine yeni bir bakış açısı getirmiş ve organizasyonel kültürün (kurum kültürünün) organizasyonel öğrenmenin gerçekleşmesi için bir ön koşul olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır.²⁸²

²⁷⁹BALCI, Ali, "Etkili Okul ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", Yeni Türkiye Dergisi, Ankara, 1996, s. 127

²⁸⁰KÜMÜŞ, Ahmet., a.g.e s. 38

²⁸¹KÜMÜŞ, Ahmet., a.g.e s. 38

²⁸²ÇELİK, Vehbi, "Eğitsel Reform için Yeni bir Okul Kültürü", Eğitime Bakışlar 1, İstanbul: Kültür Koleji Yayınları 1996, s. 110

Okullar kültürleriyle birlikte yaşarlar. Okul kültürü, okulun kendisini çevresine anlatmasında en önemli öğedir. Okul kültürü, okulun çevresine karşı vitrinini oluşturur. Bu vitrinin renkliliği, çeşitliliği, uyumluluğu ve düzenliliği ne kadar iyi olursa okul çevresine karşı kendisini daha iyi tanıtır. Okul bu kültürünü, öğrencilerine ve çalışan personeline çeşitli etkinliklerde bulunarak yaşatarak çevresine sunabilir. Okul, çevresine açık törenler düzenler, mezun olacak öğrencilere mezuniyet geceleri, mezun olmuş öğrencilere ise pilav günleri gibi faaliyetlerde bulunur.²⁸³

*Okul kültürünün öğelerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.*²⁸⁴

1. **Okulun tarihi** : Okulun hangi tarihte kimin tarafından kurulduğu, kurulduktan sonra da geçirdiği evreleri içerir
2. **Liderler ve Kahramanlar:** Temel değerler ve inançlar nasıl kurum kültürünün alt yapısını oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerlerin sembolleri veya modellerini oluşturur. Lider ve kahramanlara ait hikayeler öğrencilerin ve çalışan personelin motive edilmesinde kullanılabilir.
3. **Hikaye ve efsaneler:** Okulu açıklayan ve çalışanların kıssadan hisse çıkarmasını sağlayan olaylardır. Okul hakkında bilgi verir, okuldaki norm ve değerleri onaylar.
4. **Değerler ve inançlar:** (Okul içinde başarıya götüren kavramlar): Okulda çalışanlar tarafından paylaşılan açık ve ya gizli idealleri oluşturur.
5. **Kültürel şebeke:** Okulun informatik yapısı, görülmeyen hiyerarşidir. Örneğin askeri okullarda küçük sınıflardaki öğrencilerin büyük sınıflardaki öğrencilere komutanım diye hitap etmesi yada bazı okullarda üst sınıftaki öğrencilerin alt sınıflardaki öğrencilere sınıf abiliği yapması gibi.
6. **Törenler ve semboller:** Okulların mezun olmuş öğrencilerine düzenledikleri geleneksel pilav günleri, okulu yeni bitirecek olan öğrencileri için mezuniyet geceleri gibi yapılan programlardır.

B.4. Okullarda Öğrenme Ortamları

Bir okul ortamında öğretmenler, okul yöneticileri ve diğer personel sahip oldukları mesleki bilgileri artırmak, mesleki alanda ortaya çıkan değişimi ve yenilikleri

²⁸³KÜMÜŞ, Ahmet., [a.g.e](#) s. 39

²⁸⁴KÜMÜŞ, Ahmet., [a.g.e](#) s. 40

takip ederek öğrenmek zorundadır. 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” haline getirilmelidir. Böyle bir kurumda çalışan öğretmenler ve idareciler sürekli olarak öğrenme faaliyetlerinde bulunurlar. Okullar çalışanları için öğrenme laboratuvarlarıdır. Bir okulu öğrenme laboratuvarı haline getirmek amacıyla, okullarda öğrenme ortamları (alt yapıları) oluşturulmalıdır. Okullardaki öğrenme ortamları şunlardır:²⁸⁵

B.4.1. Hizmet-İçi Eğitim Faaliyetleri

Okul ortamında, öğretmen ve okul yöneticilerinin, kişisel gelişimlerini sürdürmek, meslekte yeni çıkan 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 bir takım programları içerir.

B.4.2. Teftiş, Denetim ve Rehberlik Faaliyetleri

Okulun, amaçları doğrultusunda belirlenen ilke ve kurallara uygun olarak işleyip işlemediğini ancak denetleme yapılarak öğrenilebilir. Okul personeli, her zaman kendini denetlemeli ya da kendi içinde iç denetim oluşturursa başkalarının denetlemesine gerek kalmaz. Okul ortamında bir öğretmenin ya da bir idarecinin bir başkası tarafında denetlenmesi, yapılan hataların ortaya çıkmasını kolaylaştırır. Denetleme sonunda dönütler alınır, denetlenen bireye rehberlik faaliyetinde bulunulur.

B.4.3. Öğretmenler Toplantısı

Öğretmenler toplantısı, okuldaki bütün öğretmenler ve okul yöneticilerinin düzenli olarak bir araya geldikleri en önemli anlardır. Bu toplantılarda öğretmenler ve okul yöneticileri arasında bir fikir alış verişleri olur. Okul yöneticileri ve öğretmenler problem çözme becerilerini paylaşırlar. Okulun geleceğine ait önemli kararlar alınır. Okulun problemleri tartışılır. Paylaşılan çözümler üretilir. Problemleri çözme konusunda öğretmenlerin tecrübelerini paylaştıkları bundan daha uygun bir ortam yoktur.

²⁸⁵ KÜMÜŞ, Ahmet, **Öğrenen Organizasyon Olarak Okul**, İstanbul, 1998, S.43-45

B.4.4. Zümre Toplantıları

Bir okuldaki branş öğretmenleri belli tarihlerde bir araya gelerek, bilgi, beceri ve tecrübeyi paylaştıkları, okuldaki en entelektüel ortamdır. Zümre toplantılarında öğretmenler daha çok, özel öğretim yöntemleri, öğretim metot ve teknikleri yanında ölçme ve teknikleri üzerinde çalışırlar. Zümre toplantıları genç öğretmenlerin yetişmesinde ve tecrübeli öğretmenlerin mesleklerinde kişisel ustalığa ulaşmasında en önemli işlevleri yerine getirir. Zümre toplantıları eğitim ve öğretim kalitesini artırmak amacıyla okullarda en az iki haftada bir defa yapılmalıdır.

B.4.5. Okul – Aile Birliği ve Okulu Koruma Derneği İle Yapılan Toplantılar

Okullar çevrelerine okul aile birliği ve koruma dernekleri aracılığıyla açılmaktadır. Velilerin okullara sahip çıkmaları ve okul yönetiminde söz sahi olmaları bu kurumlar aracılığı ile gerçekleşir. Okulların yaşadıkları problemlerden bir kısmı burada çözüm bulur. Bu dernekler günümüzde daha çok okulların ekonomik problemlerini çözmeye çalışmaktadır. Okul aile birliği ya da koruma dernekleri ile yapılan toplantılarda, okulların veliler tarafından çözülebilecek problemleri yanında, velilerin okul hakkında alınacak kararlara katılmaları sağlanır. Çevrenin okuldan beklentileri, okulun da çevresinden beklentileri uzlaştırılmaya çalışılır.

B.5. Öğrenen Okul

Toplumun, devletin ve genelde tüm insanlığın yaşam damarını oluşturan okulun geçmişi insanlık tarihine kadar yol almaktadır. Çoğu zaman belli zümrelerin eğitimde kullanılan okul sistemi, siyasi arenanın demokrasi zemininde yer bulmasıyla olabildiğince kitlelerin hepsine ulaştırılmaya çalışılmıştır.²⁸⁶ Eğitimin dünyadaki gelişimini incelediği araştırmasında, eğitimin, belirli bir kesime sunulan ve seçkin insan yetiştirmeyi amaçlayan bir hizmet olarak geliştiğinin görüldüğünü belirtmiştir.²⁸⁷

Okul, hem toplumsal istikrarın korunmasında hem de toplumda kültürel, teknolojik değişikliklerin gerçekleşmesinde rol oynar. Toplumun kültürünü, düzenini

²⁸⁶UYSAL, Şefik, “Eğitim Politikasının Belirlenmesinde Eğitimdeki Gelişmelerin Rolü”, Ulusal Eğitim Politikamız, TED Yayınları, Ankara, 1978, s. 131

²⁸⁷UYSAL, Şefik, a.g.e, s. 131

yetişmekte olan nesile aktarmak okulun görevi olduğu gibi, ülkemizde ve yetişmekte olan nesile aktararak toplumun ilerlemesine katkıda bulunmak da görevidir. Çoğu eğitim kurumlarının bu iki işlevi yaparken dengeye uymadıkları görülür. Kısaca, okulun varlığını sürdürebilmesi için, toplumun özelliklerini koruması; ama yaşamsal işlevini sürdürebilmesi için de kendini yenilemesi gerekir.²⁸⁸

Şu an okulların genel olarak amaçları/ işlevleri bireye yönelik olmaktan çok siyasi otoriteye yöneliktir. Ülkemizde öğretim kademelerinin amaçları arasında, iyi bir vatandaş yetiştirmek, üst öğrenime ve iş alanlarına hazırlamak, kişi ve toplum sorunlarını tanıtmak, çözüm yolları aratmak, ülke kalkınmasına katkıda bulunma bilincini kazandırmak sayılabilir.²⁸⁹ Bursalıoğlu, okulun politik görevinin, yetiştirdiği kuşağın toplumdaki devlet sistemine bağlılık göstermesini ve liderlik yetenekleri olan öğrencilerin seçilmesi ve eğitilmesini gerçekleştirmek olduğunu, ancak ülkemizde bunun devlete bağlılık olarak görüldüğünü, her düzeyde politik liderlerin bulunma ve yetiştirilmesinin önemsendiğini belirlemektedir.²⁹⁰

Bilindiği gibi okulda uygulanacak programlar merkezi yönetim tarafından hazırlanır. Okul müdürü bu programı yürütmekten sorumlu en yetkili kişidir. Öğretmen ise birim olarak programı uygulayan kişidir. Öğrenci hazırlanan bu “paket programları” alan kişidir. Dikkat edilirse öğretim yukarıdan aşağıya doğru bir akım halindedir. Oysa tüm öğrencilerin gereksinmelerine yanıt verecek bir eğitim, bilgi aktarmakla değil, bilgiyi kullanmasını öğretmekle (öğrenmesini öğretmekle) gerçekleşebilir. Ayrıca eğitim – öğretimin bireyselleştirilmesi gerekir. Bunun için de öğrenci sayısının kısa sürede azaltılması, ikili öğretime son verilmesi ve okuldaki eğitimin kalitesinin artırılması gerekir.²⁹¹ Bu tabloya göre **okuldaki öğrenci:**

- Edilgendir
- Düşünme yetkisini sınırlı kullanır
- Programın içeriğine katılmaz
- Belirlenen sınırlar içerisinde düşünür

²⁸⁸ALICIGÜZEL, İzzettin, **Çağdaş Okulda Eğitim ve Öğretim**, Sistem Yayıncılık, Ankara, 1998, S. 17-18

²⁸⁹BAŞARAN, İ. Ethem, **Türkiye Eğitim Sistemi**, Gül Yayınevi, Ankara, 1993, s. 81-86

²⁹⁰BURSALIOĞLU, Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem Yayınları, Ankara, 1998, s.37

²⁹¹ALICIGÜZEL, İzzettin, a.g.e, s. 11

- Eleştiri yöntemini kullanamaz
- Okul yönetimine katılamaz
- Öğretmez, öğrenir
- Araştırma ruhu yoktur
- Ezber yeteneği hayli gelişmiştir
- Korkak, cesareti azdır
- Sosyal yöne az gelişmiştir

Okulda öğretmen;

- Programı uygulamaktan sorumludur
- Kendi yaratıcılığını kullanamaz
- Okul yönetimine katılamaz
- Müfredat programına aykırı davranamaz, en azından söz konusu programı eleştiremez
- Program doğrultusunda düşünür
- Cesareti az
- Sosyal yönü zayıf

Okul yöneticisi:

- Odasından fazlaca çıkmaz
- Bürokratik işler arasında boğulur
- Ağır kırtasiyecilik baskısı altında okuma yeteneğini kullanamaz
- Öğretmenlerin gelip-gelmediği konularıyla aşırı ilgi gösterir
- Öğretim yardımcılığı yapamaz
- Okulda olumlu öğrenme ikliminin oluşması hususunda ilgisi az
- Üst yönetimlerin baskısı altında/cesaretsiz
- Riskten hoşlanmaz
- Öğretmenlerle birlikte olmanın yanlış olacağına inanır
- Öğrencilere karşı suratı asık
- Eğitim denetimini bilmez/ bilse bile yapmaz
- Katılımcılığı sevmez
- Kararları tek başına alma eğilimindedir

Son yıllarda gerek batıda gerekse ülkemizde yapılan araştırmalar okula başka bir misyon yüklemektedir. Gerek toplam kalite yönetimi, gerek etkili okul, gerekse öğrenen örgütler veya sistem düşüncesi yukarıda sayılanların değişmesini zorunlu kılmaktadır. Bunların yanı sıra uzun bir süredir değişmeksizin uygulanan ve en önemli amacı iyi bir vatandaş yetiştiren okullarda da olumlu gelişmeler olmadığı ortadadır. Bu halde değişme ve gelişme kaçınılmazdır. Aksi takdirde diğer uluslarla beraber yol almamızın imkansızlığına çözüm getirmek olası değildir. Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişmelerden etkilenen eğitim ve onun yöneticisinin, aynı hızla uyum göstermesi gerekir. Eğitim sisteminin temel işlevi, bireylerin topluma uyumunu sağlamak, onları işe ve yaşama hazırlamak olduğuna göre eğitim, toplumun değer sistemlerinden ne çok geri ne de çok ileri olmamalıdır. Teknik alanlardaki değişme ve gelişmeler yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini ve fikirlerini de değiştirmektedir. Bu açıdan yönetimin geçmişe ve deneyim sonuçlarına dayandığı devrin gerilerde kaldığı kabul edilmelidir.²⁹²

Yapılması gereken okulun misyonunun değiştirilmesidir. Ancak tüm okul yöneticilerinin sürekli dile getirdikleri gibi, değişimin engeli bakanlık (merkez yöneticileridir) gibi çözümsüz bir önerinin kabul edilebilirliği azdır. Sorun ya da çözümsüzlük merkezi yöneticilerden kaynaklanıyorsa bile, kendi iç kaynakları çerçevesinde çözümsüz değildir. Çünkü hiçbir yöneticinin okulunu geliştirmek, okul programlarını zenginleştirmek için yukarıdan talimat almasına gerek yoktur. Lider yönetici, okul programını, öğrencilerinin gereksinmelerini, çevredeki ve iş yaşamındaki gelişmeleri karşılayacak biçimde yeniden düzenlemek için çaba harcar.²⁹³

Öncelikle okulda bireylerin birbirlerine bakış açısının değişmesi gerekmektedir. Bunun için okuldaki tüm personel “insan” yetiştirdiklerinin farkında olmalıdır. Ancak bu fark alışılmışlığın aşıldığı bir fark olmalıdır. Yani okuldaki yönetici ve öğretmenler “çocuk”tan ziyade “insan” yetiştirdiklerinin bilincinde olmalıdır. Ulaşılamayacak bir insan değil, hayatta yaşayan, ayakları yere basan bir insandan bahsediyoruz. Çağımızda okul eğitimini, öğrencilere yalnızca okuma, yazma, matematik gibi temel derslerin konularını öğretmekten ibaret bir görev olarak görme anlayışı ortadan kalkmıştır. Avrupa'da genel ve temel eğitimin ortaya çıktığı 18. yy'ın

²⁹²TAYMAZ, Haydar, **Okul Yönetimi**, Saypa Kitapevi, Ankara, 1993, s. 24

²⁹³ALICIGÜZEL, İzzettin, **Çağdaş Okulda Eğitim ve Öğretim**, Sistem Yayıncılık, Ankara, 1998, S. 20

sonundaki bu anlayış işlevini tamamlamıştır. Günümüzdeki temel eğitim okulu, temel bilgi ve beceriler yanında, sanatsal değer ve becerilerin, kişilik eğitiminin, iyi alışkanlık ve davranışların temelini atılıp geliştirildiği okuldur.²⁹⁴

Oysa günümüzde okulda okutulan kitapların içeriğinde, ideal bir insan tipi ortaya koyulmakta, bun insan tipine ise ulaşılması adeta mümkün görünmemekte, uhrevi bir mükemmeliyet atfedilmektedir. Oysa **insan**;

- Hatalıdır
- Yanlış yapabilir / yapmalıdır
- Genellikle iyi donanımlara sahiptir
- Öğrenmeye yatkındır
- Sevilip, güvenildiği zaman kendisini işe adar
- Fırsat verildiğinde yetenekleri ortaya koyar
- Serbest bırakıldığında düşünür, ürün ortaya koyar
- Geçmişiyile vardır, hayatında bazı şeylerden olumlu – olumsuz etkilenmiştir
- Sosyal çevresiyle tümleşiktir, okul dışı sorunlardan etkilenebilir
- Geleceğe ait düşünceleri vardır
- Bazen çaresizdir, yardıma ihtiyacı vardır
- Eğitilmeye ihtiyacı olduğu gibi eğitebilir de
- Eleştiri yapabilir
- Orijinal bir yanı vardır, kullanması gerekir
- Edilgenliğe değil, etkenliğe gereksinim duyar
- Kendini kanıtlamaya ihtiyacı vardır

Büyük değişimler yöneticilerden başlar, bu yüzden ilkin yöneticilerin ve sonra öğretmenlerin daha sonra da öğrenciler ve diğer memurların bu niteliklere “inanması gerekmektedir. Okul yöneticisinin, katılımcı, açık ve demokratik bir yönetim biçimini benimsemiş olması ve okulun sosyal ikliminin ılımlı olması gerekmektedir.²⁹⁵ Okulun iklimi öğrencinin öğrenmesi, öğretmenin öğretmesi, yöneticinin yönetmesi açısından oldukça önemlidir. Olumlu iklim oluşturmasının yolu, açık iletişim sağlamakla

²⁹⁴ ALICIGÜZEL, İzzettin, a.g.e, S. 9

²⁹⁵ YENERSOY, Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997,s.8

mümkündür. Bunun için, gizliliğin olabildiğince azaltılması gerekir. Olumlu, motive edici iklimin yaratılması yöneticilere bağlıdır. Yöneticiler, inanır ve isterlerse bu iklimi yaratabilirler. Okullarda oluşan bu iklim şu özelliklere sahip olur:²⁹⁶

- Öğrenme, insanların yaptığı her şeyin içerisine eklenmiştir
- Öğretmek için öğrenme desteklenir ve çoğunlukla ödüllendirilir
- Kurum, ekip çalışmasına, yaratıcılığı güçlendirmeyi ve kaliteyi destekler
- Çalışanların kendi ihtiyaçları için doğru yolu seçeceklerine güvenilir
- Farklı alanlardaki kişiler birlikte öğrenirler
- Öğrenmeyi geliştirmek için usta-çırak ilkesine önem verilir
- Öğrenme, toplantıların, çalışma gruplarını, olabilecek diğer birlikteliklerin ve iş süreçlerinin içinde yer alır.
- Konumu ne olursa olsun her birey eşit öğrenme olanağına sahiptir
- Hatalar, öğrenme olanakları olarak değerlendirilir

Okul öğretime açılmadan, okul yöneticisi ve öğretmenler, birlikte, okulun vizyonunu, hedefini, planını, kalitenin rehberliğini belirleyerek, öğrencinin memnuniyeti, sürekli iyileştirme, verilere dayanma, yönetimin kararlılığı, herkesin katılımı ilkelerini gerçekleştirmesine girişmelidirler. Bunun için okul yöneticileri tüm öğretmenleri ve öğrencileri veya okul büyükse temsil gücü yüksek kişileri yeterli sayıda yönetime katmalıdır.²⁹⁷

Okul müdürü ve diğer temsilciler, buldukları yerleşim biriminde, gelecekte nerede olacaklarını belirlemelidirler. Diğer okulların yapamadıkları ya da yapmadıkları etkinlikleri, görevi, rolü, misyonu yüklenerek kendilerini tercih nedeni yapmalıdır.ar. Tespit edilen vizyonu gerçekleştirmek için okulun yönetim yapısında, diğer okullarla işbirliğinde, öğrenciler ve öğretmenler arasında yapılması gerekenler belirlenmelidir.

Bu belirlenen vizyonu gerçekleştirebilmek için branş öğretmenlerine, müdür yardımcılara, sınıflara, sınıf başkanlarına, çeşitli etkinlikleri yürüten öğretmen ve öğrencilere düşen görevler tartışılıp ortaya konulmalıdır. Okuldaki bütün öğretmenler,

²⁹⁶BRAHAM, Barbara, J. **Öğrenen Organizasyonlar Yaratmak**, (çeviren: Ali Tekcan.), Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s. 7-8

²⁹⁷ÖZDEN, Yüksel, **“Yeni Üniversitelerde Toplam Kalite Yönetimi”** Eğitim Yönetimi, Kış Sayısı Power Özel Eki, İstanbul, Nisan 1998, S.42

yöneticiler ve öğrenciler hatta hizmetliler bağımsız halde ama bir bütünlük içinde vizyon doğrultusunda çalışmalıdır. Bunun için kimin, nereden, ne yapacağını gösteren planlar anlaşılır biçimde yapılmalıdır. Okulun vizyonu, müdür, öğretmen ve diğer görevlilerce paylaşılmalıdır. İnsanlar bir vizyonu gerçekten paylaşıyorlarsa, ortak bir özlemlerle, birbirine bağlıdırlar. Çünkü içten gelen vizyon, insanların özlemlerini yükseltir. Bir okulda vizyon, insanların okulla ilişkisini değiştirir. Artık onların okulu olmaktan çıkar ve “bizim okul”a dönüşür.²⁹⁸

Okul yöneticileri, öğretmenlerin oturma, dinlenme gibi kullanılacak yerlerin temizlik – bakım – onarım işlerini aksatmamalıdır. Makam odasından ziyade öğretmenlerin boş vakitlerini gözlemleyerek, tenffüs aralarında, onların yanında olmalı, gündemlerini eğitim – öğretimin oluşturmasını sağlamalıdır. Sorunları tek başına değil, öğretmen odasına giderek, onlara iletmeli ve onlardan bu sorunu öğrencilere iletmelerini, onlardan çözüm önerisi getirmelerini ve kendilerinin görüşlerini veya çözüm önerilerini istemelidir. Bunun için yeterince zaman verilmelidir. Mümkünse sorunların duyurulacağı bir pano ayarlayıp, okulun her türlü problemi asılıp, öğrencilere duyurulması yolu da seçilebilir. Çözüm için karşılanabilecek ölçüde ödül de verilebilir. Okul müdürü, öğretmen ve öğrencilerin kendisine rahatça ulaşılmasını engelleyen her şeyi kaldırmalıdır.²⁹⁹

Öğretmen öğrencileri düşünmeye, sorunlarına kendilerinin çözüm bulmalarına özendirilmelidir. Sınıfın bakımından, temizliğinden tüm öğrenciler sorumlu olmalıdır. Örneğin sınıfta herkes kendi etrafının bakım düzeninden sorumlu olmalıdır. Müfredat belirlemeyi temel ilkelerle sınırlı tutup bu ilkelere uyulmak kaydıyla her okulun kendi özgün koşullarına göre ders programlarına izin vermek, pratik olarak gerçekleştirilebilir.³⁰⁰

Öğrenciler en önde olmalı, etken olmalı, sorumluluk almalıdır. Verilen yetkiye alışmalı, yetkiyi kullanmayı bilecek alıştırmalar yaptırılmalıdır. Öğrenciler, takım halinde öğrenmenin en etkili öğrenme yolu olduğuna inandırılmalıdır. Rekabet yerine

²⁹⁸SENGE, Peter, “**Beşinci Disiplin**”, Yapı Kredi Yayınları, 1993, s.229

²⁹⁹AYDOĞAN, İsmail, **Değişim Sürecinde Okul**,

³⁰⁰AKKANAT 1998, s. 38

işbirliği yapmalıdır. Öğretmen ve okul yöneticilerini eleştirme özgürlüğüne sahip olmalıdırlar. Öğrencilere örgütlenme fırsatı verilmelidir. Çevre düzenlemeleri, diğer okullarla birlikte çeşitli etkinlikler, tiyatro, gösteri, halk oyunları, panel, konferans.. v.b gibi etkinliklere yöneticiler ve öğretmenler her türlü kolaylığı göstermelidirler. Öğrenciler bu tür etkinlikleri yapmaya isteklendirilmeli ve desteklenmelidir.³⁰¹

Nihayetinde okulda,³⁰²

- Birey üzerindeki her türlü zorlamanın biraz daha hafifletilmesi, “bireyselleşen öğrenci – öğretim elemanı”nın biraz daha özgürleşmesi sağlanmalıdır.
- Okuldaki tüm personel kendi faklılığını ifade edebilmeli, eğitim- öğretim ile ilgili her türlü etkinlik için tüm kolaylıklar sağlanmalı ve personel yapacağı etkinlikler için tüm desteğin sağlanacağına inanmalı ve güvenmelidir.
- Bilgi ile yaşamayı öğrenme, demokrasi değerleriyle bütünleşme, tahlil, sentez, araştırmacılık, girişimcilik, nesnellik, yaratıcı düşünme, sorun çözme, karar verme, etkili konuşma, bilgi ve beceri gibi vasıflara sahip olma sağlanmalıdır.

B.5.1. Lider Öğretmen

Bazı yöneticiler öğretme fikrini ürkütücü ve yabancı bir tecrübe olarak gördüklerinden ya da her şeyi zaten bildiklerini düşündüklerinden, öğrendiklerini öğretme prensibinin kendileri için geçerli olmadığını düşünürler. Hatta bazı liderlerde öğretmeye karşı psikolojik bir korku vardır. Yöneticiler var olan becerilerine bağlı kalmayı tercih edip öğretmeyi yeni ve gelişmemiş bir yetenek olarak değerlendirirler.³⁰³

Başarılı takım liderleri, eğitici önderliğe yatkındır. Performansın artırılmasında eğitici önderlik önemlidir ve bu konumdaki kişinin faal olması gerekir. Etkili lirdeler, ekibin başarısını garantiye almak için olaylar gelişmeden ekibini hazırlamış olur. Yüksek katılımlı ekip çalışmasında, çalışanların öğrenmelerini ve gelişimini kolaylaştırmak çok önemlidir. Liderlere düşen ön önemli görev, sürekli gelişimi ve öğrenimi destekleyen bir ortam oluşturmaktır. Öğrenimi kolaylaştırmak demek, riske girmenin desteklendiği, başarısızlığın olumlu bir deneyim olarak değerlendirildiği ve

³⁰¹ AYDOĞAN, İsmail, **Değişim Sürecinde Okul**,

³⁰² DOĞAN, İsmail, **Türkiye'de Bilim ve Kültür**, İmaj Yayınları, Ankara, 1997

³⁰³ COVEY, R. Stephan, “**Öğrendiklerinizi Öğretin**”, (Çevirenler: Yeşim Cingöz, Tülay Savaşer, Elif İkizler), Executive Excellence Dergisi, Say:1, 1997, s.13

insanların başkalarının fikirlerine ve düşüncelerine açık oldukları bir kültür yaratmak.³⁰⁴

Okulda eğitim ve öğretimin gerçekleştirilmesinde okul yöneticisinin liderliği önemli bir etkidir. Okul liderliği okul müdürlüğü ile sınırlı kalmamakla birlikte yönetici üzerinde merkezleşir. Okulda olumlu bir iklimi yaratmak, amaca dönük etkinlikleri başlatmak, okulda öğrenci başarısını vurgulamak, öğretim programlarını koordine etmek gibi etkinliklerle okul yöneticisi, öğrenci başarısında dolaylı bir etki ve katkıda bulunacaktır.³⁰⁵

Öğretmen lider olmadan önce bir okul yöneticisinin ilk önce öğrenen lider olması gerekir. Öğrenen liderin en önemli özelliklerinin başında hayat boyu öğrenme ve kendini geliştirme alışkanlığı yer alır. Lider, eskiyen ve güncelliğini kaybeden bilgilerini koruyucusu ve savunucusu değil, alanıyla ilgili yeni bilgi ve becerilerin takipçisidir. Bu alışkanlığı ile lider, her türlü öğrenme ortamından yararlanmaya çalışan, bu durumuyla örnek bireydir. Böylece lider, kendini eğitime ve geliştirme sorumluluğunu yüklenmiş bir “öğrenen” bireydir. Öğrenen lider; kurumsal, toplumsal, kültürel değerlere hakim, hızlı değişim, gelişim ve bilgi artışına uygun stratejiler geliştiren ve evrensel değerlere hizmet eden bireydir.³⁰⁶

B.5.2. Okulun Vizyon ve Misyonu

Okulda başarılı bir liderlik için en önemli faktörlerden bir tanesi de misyondur. Organizasyonunun misyonunun tanımlanması, üzerinde sürekli tartışılarak geliştirilmesi gerekir. Misyon varoluş nedenimizi açıklayan, amacımızı net bir şekilde ortaya koyan, bir ifade biçimidir. Kurumun niçin var olduğu sorusuna cevap verir. En güçlü misyonlar, sunulan hizmete ya da ürüne göre değil, hizmet ya da ürüne talip olanların bakış açısına göre hazırlanmalıdır.³⁰⁷ Vizyon, okul yöneticisinin oluşturmaya çalıştığı geleceğin resmidir.³⁰⁸

³⁰⁴ WILSON, Jeane M. Wellins, Richard S. “ekip liderliği”, (Çevirenler: Yeşim Cingöz, Tülay Savaşer, Elif İkizler), Executive Excellence Dergisi, Sayı:2, 1997, s.9

³⁰⁵ BALCI, Ali, “Etkili Okul Ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”, Yeni Türkiye Dergisi, Ankara: 1996, s.128

³⁰⁶ FINDIKÇI, İlhami, “Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme”, İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 1996, s.8-9

³⁰⁷ STONER, Jesse, “Vizyon, Misyon Ve Değerler” (Çevirenler: Yeşim Cingöz, Uluç Esen, Günhan Gülay), Executive Excellence Dergisi, Sayı:2, 1997/1997, s.14

³⁰⁸ ÇELİK, Vehbi, “Örgütsel Değişime Ve Geleceğin Okulu”, Yeni Türkiye Dergisi, Ankara: 1996, s.37

B.5.3. Öğrenen Okulun Özellikleri

Öğrenen okulun özelliklerini maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.³⁰⁹

- Öğrenen okulda çalışan, öğretmen, okul idarecileri, kendi yaş ve statülerine bakmaksızın sürekli, başkalarından yeni bilgi ve beceri öğrenirler. Öğrenen okulda çalışan personel, kendi aralarında sahip oldukları bilgi ve beceriyi devamlı paylaşırlar.
- Öğrenen okullarda sürekli kurslar, seminerler, workshoplar gibi etkinlikler düzenlenir. Personel bu etkinliklere isteyerek katılır.
- Öğrenen okulda çalışan, her hangi bir birey, bir kurs bir konferans ya da benzeri bir etkinliğe katıldığında, edindiği bilgi ve becerileri diğer çalışma arkadaşları ile paylaşırlar.
- Öğrenen okullarda çalışan bütün personel, diğer çalışma arkadaşlarının yaptıkları işlerden haberdar olar ve bilgi alır. Özellikle okul idaresi uygulamaları hakkında öğretmenleri ve öğrenci velilerini bilgilendirirler.
- Öğrenen okullarda çalışan bireyler, okula sürekli olarak katkıda bulunurlar. Rutin çalışmalardan vazgeçip, risk üstlenerek yeni uygulamalara başlarlar.
- Öğrenen okulların lideri olan okul müdürleri, insan ilişkilerinde çok başarılıdır. Çalışan personel okul idaresi ile çok kolay bir şekilde diyaloga geçer. Özellikle okul müdürü ile öğretmenler arasında bürokratik engeller kalkar. Öğrenen okul yönetimi klasik iletişim anlayışını değiştirir.
- Öğrenen okullarda, okul müdürünün en önemli görevi, bütün personele karşı “öğretmenlik” (eğitici önderlik) yapmaktır. Bunu gerçekleştirebilecek bir okul müdürünün kişisel gelişimini tamamlamış, mesleğinde ustalaşmış olması gerekir.
- Öğrenen okulun müdürü, yaşadığı çağı çok iyi anlar. Çevresinde olan değişimden haberdardır. Okulun kapılarını çevresine açar. Okul, çevresinin kültür merkezidir.
- Öğrenen okullarda çalışan okul yöneticileri ve öğretmenler kişisel gelişimlerini sürdürmek için sürekli gayret gösterirler. Örgün ya da yaygın eğitim kurumlarının açtıkları çeşitli programlara katılırlar. Yabancı bir dili konuşabilir,

³⁰⁹ KÜMÜŞ, Ahmet, **Öğrenen Organizasyon Olarak Okul**, İstanbul, 1998, S.48

bunun yanında mesleki yayınları ve diğer yayınları okuyarak takip eder. Boş zamanlarında kendini geliştirecek etkinliklere katılır.

- Öğrenen okullarda görev yapan personel okul yönetimine fikirlerini çok rahat bir şekilde ifade edebilir, çünkü öğrenen okullar demokratik bir yönetim anlayışına sahiptirler. Demokratik bir ortamda çalışan bireyler, daha üretken ve daha verimli olurlar.
- Öğrenen okullarda çalışan personel arasında beraberlik ve beraber hareket etme şuuru vardır. Okulda takım ruhu oluşturulmalıdır. Öğrenen okulun personeli birbirini çalışma arkadaşı olarak görür. Burada çalışan insanlar kişisel çıkarlarını aşarlar, okulun çıkarlarını ön planda tutarlar. Öğrenen okulun personeli kendisini, okulun başarısına adar.
- Öğrenen okullarda okul yöneticileri ve öğretmenler daha sık bir araya gelirler. Öğretmenler toplantısı ve zümre toplantıları daha sık yapılır.
- Öğrenen okullar, diğer eğitim kurumlarının uygulamalarıyla kendi uygulamalarını sürekli olarak kıyaslar.
- Öğrenen okullar belirli bir “kalite”ye ulaşmışlardır. Okuldaki kaliteyi, okulun fiziki yapısından, okuldaki ders araç ve gereçlerinden ve okuldaki öğretmenlerin hal, hareket ve davranışlarında anlayabiliriz.
- Öğrenen okulların kendilerine ait bir “okul kültürleri” vardır. Okul kültürü bir okulu diğer okullardan ayıran en önemli unsurdur. Öğrenci, öğretmen ve okul yöneticileri, okul kültürü içinde sosyal bir varlık olmalarını kolaylaştırmak için çeşitli toplantılar ve etkinlikler düzenlerler. Okuldan mezun olan öğrencilerle, okul bağı koparmazlar.
- Öğrenen okullarda okul yöneticileri problemlere çözüm ararken okulu bir bütün olarak görürler. Ortaya çıkan problemlerin başka problemlerle bağlantılı olduğunu bilirler.
- Öğrenen okullarda, yaşanan problemler çok iyi etüt edilir. Problemlerin gerçek nedenleri ortaya konur. Bütün personel, okulun genelinde probleme neden olan hataları görür ve yapılan hatalardan öğretici dersler alır. Öğrenen okullar yaptıkları hatayı tekrarlamazlar.

B.6. Eğitimde Kalite

Eğitim alanında daha iyiye varmak için birçok çalışmalar yapılmaktadır. Fakat bu çalışmaların başarılı olabilmesi için çok sistemli ve çağdaş dünyanın ihtiyaçlarına yönelik olması gerekir. Eğitimde kalite çalışmaları ve arayışları geçmişte olduğu gibi, şimdi ve gelecek dünya için de aynı derecede öneme sahiptir.³¹⁰

Eğitim kurumları kendisinden beklenen hizmetin kalitesinin ve müşterisini iyi belirleyebilmelidir. Ancak eğitimde kalite standardı oluşturulmalıdır.

Eğitim öğrencileri; bilgiyi aktarabilecek, yeteneği geliştirebilecek – profesyonel amaçlara yönlendirebilecek ve onları öğrenmeden hoşlanır hale getirebilecek şekilde güçlendirmelidir. Eğer öğrenciye mutlu olacağı, öğrenme isteği ve arzusu uyandırabilecek bir ortam yaratılmaz ise, öğrencinin gerçek yeteneklerini ortaya çıkarabilmek zorlaşacaktır. Öğrencilere yeteneklerini her zaman ortaya çıkarabilecekleri ve her öğrencinin öğrenebileceği varsayımı temel alınarak ve değişen ihtiyaçları göz önünde bulundurarak sağlıklı eğitim ortamlarının hazırlanması gerekir.³¹¹

Geleneksel organizasyonlarda ve onların iletişim sistemlerinde, kalite organizasyonlarında yer almamıştır. Kalite organizasyonlarında üst yöneticinin rolü kontrol ve denetleme olmayıp, personeli destekleme ve güçlendirme olmalıdır. Geleneksel yapıda eğitim yönetiminde otorite ve statü kalıpları baskın iken; kalite organizasyonlarında, yönetiminde öğretmenler temel yerlerini muhafaza ederken okul yöneticileri ve öğrenciler yer değiştirmektedir.³¹²

Okul yönetimi öğretmen ve öğrenciye artık daha yakındır. Öğretmen ve öğrencilerin beklentilerine ve isteklerine mümkün olduğunca cevap vermeye çalışmaktadır. Okul yönetimi artık öğrenci velilerinin şikayetlerini daha yakından dinlemelidir. Kalite standartları okullarda uygulanmak isteniyorsa, velilerin isteklerine daha çok kulak verilmelidir. Yapılması gereken öğrenci ve velilerin okuldan beklentileri araştırmalar tespit edilip, yapılacak hizmet ona göre belirlenmelidir. Hatta öğrenci velilerinin okuldan bekledikleri saklı olan isteklerini de ortaya çıkarıp sunmalıdır.³¹³

³¹⁰ CAFOĞLU, Zuhale, “Değişen Eğitim Sisteminde Değişmezlik”, Yeni Türkiye Dergisi, Ankara: 1996, s.12

³¹¹ BALCI, Ali, **Etkili Okul**, Ankara: Erek Ofset Matbaası, 1993, s. 12

³¹² MURGARTROYD, Stephan And Morgan Coling, “**Total Quality Management And The School**,” Open University Press, 1993, s.55

³¹³ KÜMÜŞ, Ahmet, **Öğrenen Organizasyon Olarak Okul**, İstanbul, 1998, S.48

IV. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Öğrenen örgütlerle ilgili olarak, yeni bir yönetim yaklaşımı olması nedeniyle, hali hazırda sınırlı sayıda çalışma yapılmış bulunmaktadır. Araştırmacı bu çalışmalardan üçünü, tez çalışması örneği olarak incelemiş bulunmaktadır. 1998 yılında Fulya ŞİMŞEK tarafından yapılan “*Öğrenen organizasyon ve bir uygulama aracının geliştirilmesi*” isimli tez çalışmasında, öğrenen organizasyon kavramı üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada temel olarak öğrenen organizasyonlar kavramı üzerinde durulmuştur. Öğrenen organizasyonlar ile ilgili yapılan literatür araştırmasına dayanarak, bir araç geliştirilmiş, test edilmiş ve tezde sunulmuştur. Aracın amacı, öğrenen organizasyonlar kavramını ölçülebilir şekle dönüştürüp yöneticiler için bir kaynak oluşturmaktır. Araç bir organizasyonu, öğrenme faktörü ve bilme faktörü olmak üzere tanım olarak birbiriyle zıt iki boyutta ölçmektedir. Araç, hem beyaz yakalılar (yöneticiler dahil) hem de mavi yakalılar üzerinde uygulanabilecek bir anketten meydana gelmektedir. Aracın geçerliliğinin ölçülmesini amaçlayan saha araştırmasının sonuçları, iki Türk şirketindeki uygulamaların bulgularını kapsamaktadır. Analizlerin sonunda bilme faktörü, bilme 1 faktörü ve bilme 2 faktörü olarak adlandırılan iki boyuta ayrılmıştır. Bilme 1 faktörü organizasyonun, karşısına çıkan günlük problemlere ne derece çözüm getirebildiğini ölçmektedir. Bilme 2 faktörü ise, organizasyonunu önceden konulan standartlara ne derece bağlı olduğunu ölçmektedir. Buna karşılık öğrenme faktörü, organizasyonunu çevresindeki değişimlere ne derece hazırlıklı olduğunu ya da bu değişimlere ne derece öngörülü yaklaştığını ölçmektedir.³¹⁴

Öğrenen örgütlerle ilgili diğer bir çalışmada, Ahmet KÜMÜŞ, okulun öğrenen organizasyon olabilme potansiyelini araştırmıştır. “Öğrenen organizasyon olarak okul” isimli çalışmasında KÜMÜŞ; okullarımızın organizasyon açısından nasıl bir işleyişe sahip olduklarını tespit etmeye çalışmıştır.. Araştırmanın sonuçlarına ulaşmak için şu sorulara cevap aranmıştır:

- Okullarımız, öğrenen okul organizasyonlarının temel özelliklerine ne derece sahiptirler?

³¹⁴ŞİMŞEK, Fulya, “**Learning Organization: Through The Development Of An Application Tool**”Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara:1998

- Devlet okulları ve özel okullar arasında, organizasyonel öğrenme bakımından farklar var mıdır?
- Okulların öğrenen organizasyon olmasını engelleyen faktörler nelerdir?

Ahmet KÜMÜŞ, araştırmasının sonucunda elde ettiği bulguları şu şekilde özetlemiştir:³¹⁵

- 1.Devlet okulları ile özel okullar arasında, organizasyonel öğrenme bakımından farklar vardır.
2. Okul yöneticilerinin kendilerini yetiştirmek için katıldıkları faaliyetlerle çalıştıkları okullar arasında bir ilişki vardır.
3. Okul yöneticilerinin kendilerini yetiştirmek için katıldıkları faaliyetlerle, cinsiyetleri arasında bir ilişki vardır.
4. Okul yöneticilerinin eğitim – öğretim ve okul yönetimi konusundaki düşünceleri ve tutumları ile yöneticilerin çalıştıkları okullar arasında bir ilişki vardır.
5. Öğretmenlerin tutum ve davranışları ile çalıştıkları okullar arasında bir ilişki vardır.
6. Okullarda eğitimin ve öğretimin kalitesini artırmak için yapılan uygulamalarda okuldan okula farklılık vardır.

Dumlupınar Üniversitesi'nde yaptığı çalışmada Erdoğan BENLİ, temelde öğrenen organizasyon kavramı üzerinde durmuştur. Öğrenen organizasyonun özelliklerini açıklayan BENLİ; “*Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Organizasyonun Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin Değerlendirilmesi*” isimli çalışmasında, organizasyonlara, öğrenen organizasyon çerçevesinden bakılarak değerlendirilmesi amacıyla teknikler geliştirmiştir. Bu tezde öğrenen organizasyonun ortaya çıkma süreci, öğrenen organizasyonlarda dinamik öğrenmenin gerçekleştirme süreçleri, öğrenen organizasyona geçişte sistem tasarımı konuları incelenmiştir. Son olarak bir işletmenin öğrenen organizasyon olabilme potansiyelini ölçmek amacıyla anket tekniği kullanılarak bir uygulama yapılmış ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.³¹⁶

³¹⁵ KÜMÜŞ, Ahmet, **Öğrenen Organizasyon Olarak Okul**, İstanbul, 1998

³¹⁶ BENLİ, Erdoğan, “**Öğrenen Organizasyonlar Ve Bir Organizasyonun Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin Değerlendirilmesi**”, Kütahya, 2001

İKİNCİ BÖLÜM

UYGULAMA

I. PROBLEM DURUMU

Eğitim kurumları, diğer toplumsal kurumlar gibi toplumun bazı ihtiyaçlarını karşılamak üzere ortaya çıkmıştır. Temel amacı toplumdaki bireyleri yetiştirerek, onları topluma yararlı bireyler haline getirmek olan eğitim kurumlarının toplumsal, siyasal, ekonomik ve bireyi yetiştirmek üzere dört temel işlevi vardır.³¹⁷

Toplumdaki eğitim kurumları genellikle “okul” olarak adlandırılmaktadırlar. Okullarda bir grup öğrenciye toplumun ve bireyin ihtiyaçlarına göre önceden hazırlanan programlar doğrultusunda öğretim faaliyetleri sunulurken, öğrencilerde istendik davranış değişikliği meydana getirilmeye çalışılır.³¹⁸

Ulusların ilerlemelerini ve devamlılıklarını sürdürebilmeleri için, kültürel ve bilimsel mirasın devam ettirilmesi gerekir. Bu miras gelecek kuşaklara eğitim yoluyla aktarılmaktadır. Eğitim etkinliklerinin önemli bir kısmının gerçekleştirildiği yerler olan okullar, önemlerini gün be gün artırarak hissettirmektedirler. Gerek toplumun istenilen davranışları edinmesi için, gerekse siyasi iradenin uygulamalarının gerçekleşmesi için okullar ideal bir sahadır. Bu konuların önemi dolayısıyla gelmiş geçmiş iktidarlar okullarda, sürekli bir değişim ve farklılık ortamı yaratmaya çalışmışlardır. Bilgi bir güçtür ve ona sahip olan güçlü demektir. Bilgi ve çağın gerektirdiği davranışlarla donanık insan da güçlü bir insandır. Eğitim – öğretim faaliyetlerinin eskiyi devam ettirmemesi, sürekli yenilenmesi ve gelişmesi donanımlı insan sayısını artıracaktır.

Okullar, eğitim ve öğretimi düzenli bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla kurulmuş önemli toplumsal kurumlardır. Okulların tarihi çok eskilere kadar gitmektedir. Birey aile üyeleriyle, yakın arkadaşlarıyla, doğal çevresiyle ve kitle iletişim araçları ile etkileşimde bulunurken bir çok davranışı öğrenir. Ancak bu öğrenmeler gelişi güzeldir. Modern toplumlarda, sadece taklitli gelişi güzel yapılan bu tür bir öğrenme, toplumun mirasını gelecek kuşaklara aktarmaya yeterli değildir. Planlı, programlı bir eğitim ve öğretime ihtiyaç vardır.³¹⁹

³¹⁷ GÜNBAZI, İlhan, Örgütlerde İş doyumunu Ve Güdülüme, Özen Yayıncılık, Ankara, 2000, S. 49

³¹⁸ ERDEN ve Fidan, 1994,s. 82

³¹⁹KÜMÜŞ , Ahmet., “Öğrenen Organizasyon Olarak Okul”, İstanbul, 1998, s.1

Okullar tarih boyunca toplumun gelişme ve kalkınma aracı olarak ele alınmıştır. Eğitimciler ve düşünürler okullarda verilen eğitim ve öğretimin kalitesinin nasıl yükseltileceği arayışı içindedirler. Okullar özellikle çevrelerindeki değişimlerden (toplumsal, teknolojik, ekonomik ve yönetsel alandaki) diğer toplumsal kurumlar gibi etkilenmektedirler. Okullar bu değişimlere uyum sağlamak için organizasyon yapılarında yeni arayışlara girmektedir. Okullar, yaşadıkları çağın ihtiyaçlarını karşılayacak insan modeli yetiştirmeye çalışmaktadır. Okulların yapıları, eğitim ve öğretim görevlerini yerine getiriliş şekilleri hem toplumun ihtiyaçlarını hem de toplumdaki belirli düşünsel felsefi modeller doğrultusunda değişiklik göstermektedir.³²⁰

Eğitim topluma biçim verir. Eğitim hayatı devam ettirmek, hayatı kazanmak için gerekli donanımı sağlar. Okullarda yapılan eğitim şimdiki zaman için değil, gelecekte yaşanacak zaman içindir. “Bilgi toplumunda eğitim dengeyi sağlayacaktır. Ne iyi para kazanıp yaşamaya değer bir hayatı olmayan, öğrenim görmüş barbar tipini andırır, ne de kararlılık ve etkili olma yeteneğinden yoksun kültürlü amatör tipini.”³²¹ Eğitim insanlara problem çözme becerisi kazandırarak hayatta etkili ve erdemli bireyler olmasını sağlar.³²²

Okul sosyal yapı içerisinde sosyal yapıya insan kaynağını eğiten bir kurum, bir organizasyondur. Okul organizasyonunun özellikleri benzer organizasyon tipleriyle eşdeğerdedir. İşler olan her organizasyon yapısında olduğu gibi okul organizasyonunda da görev dağılımları, misyon ve vizyon yapılanması vardır. Organizasyonların özelliklerini inceleyerek okul organizasyonu hakkında genel tanımlamalara gidebiliriz.

Organizasyon, görevleri grubun üyeleri arasında dağıtın, üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini, bütünleştiren bir yapı bir süreçtir.³²³ Bir işin yapılması, bir ferdin yeteneklerinin üstünde

³²⁰TÜRER, Cemal , “Yayınlanmamış ders notları”, 1997

³²¹DRUCKER, Peter, Fk. “Yeni Gerçekler – Devlet Politika Alanında Ekonomi Bilimi Ve İş Dünyasında Toplumda Ve Dünya Görüşünde”, (Çev: Birtane Karanakçı), İstanbul Tışbank Kültür Yayınları, 1996

³²²KÜMÜŞ , Ahmet., a.g.e, s.2

³²³EFİL, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Uludağ Üniv. Güçlendirme Vakfı Yayınları, 1996, s.184

olduğu zaman, organizasyonu ihtiyaç duyulur. İlk çağlarda toplu olarak yapılan avcılık ve balıkçılık, insana ortak gücün verimliliğini öğretmiştir. Ortak güç, grubu oluşturan üyelerden her birinin teker teker güçleri toplamından daha fazladır. Belli bir işin gerçekleştirilmesi, kişinin yeteneklerini aştığı andan itibaren, ahenkli bir grup çalışmasına veya bir organizasyona açıktır. İşte insanların bir amaç için çaba ve güçlerini birleştirerek artırmak ve verimli kılmak istemeleri organizasyonların kurulması için ilk adımı teşkil eder.³²⁴

Organizasyon; kurulan bir yapının çeşitli elemanlarının düzenlenmesi veya bu elemanların işlevini yerine getiren özel faaliyetlerini koordine eden işlemlerin tümünü ifade eder. Demek ki iki yada daha fazla bireyin ortak bir gaye uğrunda çalışmaları halinde her biri diğerinin yapacağı işin kapsamını bilmeli ve faaliyetlerinde bir ahenk, uyum yaratmaktadır.³²⁵ Klasik kuramlar organizasyonu bir makine gibi görürken, çağdaş kuramlar organizasyonu etkileşim sürecinden oluşan bir doku olarak görmektedir.³²⁶

Bir organizasyonu diğer kurumlardan ayıran bir çok unsur vardır. Bunların başında açık ve seçik olarak belirenmiş ortak amaçlar gelir.³²⁷ Organizasyon iki tür amacı gerçekleştirmek için kurulmuştur. Birincisi; toplumun istek ve arzularını gerçekleştirecek üretim, diğeri ise; organizasyonu oluşturan üyelerin istekleridir.

Okul organizasyonlarının amacı toplumun isteği doğrultusunda eğitim hizmeti vermektir. Okul bir hizmet organizasyonudur. “Okul toplumda sosyal bir kurumdur. Topluma hizmet için kurulmuştur. Hizmet alanı öğrenme ve öğretmedir. Yani bilgi ve değerleri aktarmak; gerekli bilim adamlarını ve uzmanları yetiştirmek, böylece toplumun hem maddi hem de manevi kalkınmasını sağlamaktır.”³²⁸

Organizasyonu diğer kurumlardan ayıran ikinci temel unsur ise, üyelerin rolleridir. Roller, bir üyeden diğer çalışanların beklediği ve o kişinin ortak amacı gerçekleştirmek için yapması gereken davranıştır. Şüphesiz, ortak bir amacın başarılabilmesi için, yapılacak işlerin belirlenmesi, bölümlendirilmesine ve hiyerarşik

³²⁴ÜLGEN, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul: İstanbul Univ. İşletme Fak. Yayınları, 1993, s.10-11

³²⁵ÜLGEN, a.g.e., s.7

³²⁶BAŞARAN, İ. Ethem, **Yönetim**, Ankara: Gül Yayınevi, 1989, s.90

³²⁷DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, 1996, s.297

³²⁸ÇELİKKAYA, Hasan, **Fonksiyonel Eğitim Sosyolojisi**, İstanbul: Melisa Matbaacılık, 1996, s.77

bir şekilde yetki yapısına kavuşturulmasına ihtiyaç vardır.³²⁹ İnsanların eğitilmek için başkalarıyla ilişkiye geçmesi, toplumda eğitim için ilişkiler dokusu oluşturmuştur. Toplumdaki bu eğitsel ilişkiler dokusu da, eğitim kurumlarını oluşturmuştur. Toplumda eğitim kurumunun oluşması, toplumun üyelerine eğitim gereksinimlerini doyurma hakkını vermiş; toplumu yöneten devlete de, toplumun üyelerini eğitime hakkını kullanma olanaklarını hazırlama görevini yüklemiştir. Toplumun eğitim sistemi oluşmuştur. Başka bir deyişle eğitim kurumlarının yarattığı gereksinimleri karşılamak üzere toplumsal birim (okul) oluşmuştur.³³⁰

Endüstrileşme ile birlikte toplumdaki iş bölümü artmış, belli alanlarda uzmanlaşma ve değişik nitelikte insan gücüne ihtiyaç duyulmuştur. Bu gelişmeler sonucu eğitim kurumları yaygınlaşmıştır ve çeşitlenmiştir. Bu farklılaşma öğretmen, öğrenci ve yöneticilerin de belli alanlarda uzmanlaşmalarına ve bunun yanında okul içinde danışmanlık, sekreterlik, eğitim uzmanlığı gibi yeni statü ve rollerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Böylece eğitim kendine özgü statüleri, rolleri ve normları olan kurum haline gelmiştir. Günümüzün modern toplumlarındaki statü, rol ve normlar hem kurum üyelerince hem de toplumdaki diğer üyelerce bilinmektedir.

Okuldaki öğretmen, yönetici, danışman ve uzman gibi statüleri dolduracak kimseler alanlarıyla ilgili öle eğitimden geçmektedir. Eğitim kurumlarındaki tüm bu gelişme ve değişimler eğitim, toplumun mali kaynaklarının büyük bir kısmını tüketen ve toplum üzerinde önemli etkisi olan bir kurum haline getirmiştir.³³¹ Okul yöneticilerinin görevi ise “okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatmaktır. Okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatacak kişiler başta okul müdürü ve diğer çalışanlardır. Okul yöneticileri aynı zamanda yasal yetkilerle donatılmış amirler niteliğinde olan kişilerdir.”³³²

³²⁹DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, 1996, s.297

³³⁰BAŞARAN, İ. Ethem, **Yönetim**, Ankara: Gül Yayınevi, 1989, s.11

³³¹FİDAN Nurettin, ve ERDEM, Münire, **Eğitime Giriş**, Ankara: Feryal Matbaacılık, 1991, s.56

³³²ILGAR, Lütfü, a.g.e, s.10

A.1. Araştırmanın önemi

Türk Milli Eğitim sisteminde önemli bir yeri olan ilköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin, 2000’li yılların popüler örgüt yönetim ve yaklaşımı olan, öğrenen örgüt yaklaşımına ilişkin görüş düzeylerinin ölçülmesi, ilköğretim okullarımızdaki örgütsel amaçlara uyum ve örgütsel verimlilik çalışmalarının geliştirilmesi faaliyetlerine bir ışık tutabilir.

Öğrenen örgüt yaklaşımı popüler olup, araştırmacılar tarafından, eğitime yönelik olası etkileri üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Türkiye’deki ilköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin öğrenen örgüt yaklaşımına ilişkin görüşlerini direkt olarak ölçen herhangi bir çalışma yapılmamıştır.

A.2. Problem Cümlesi

İlköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşleri ne düzeydedir?

A.3. Alt Problemler

1.İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşleri ne düzeydedir ve aralarında anlamlı bir farklılık var mıdır?

2.İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşlerinin düzeyi,

- 1.Yaş
- 2.Cinsiyet
- 3.Kıdem
- 4.Medeni durum
- 5.Öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

A.4. Sınırlılıklar

1.Araştırma öğrenen örgüt yaklaşımına ilişkin görüşü etkileyebileceği düşünülen bireysel değişkenlerden; alan, yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum ve öğrenim durumu ile öğrenen örgüt disiplinleri olan; kişisel yeterlik, bilişsel modeller, sistem düşüncesi, ortak vizyon, takım çalışması etkenleri ile sınırlıdır.

2.Araştırma 2002-2003 eğitim öğretim yılında Afyon il merkezindeki 40 İlköğretim okulunda bulunan sınıf ve branş öğretmenleri ve bu evrenden alınan örnekleme sınırlıdır.

II. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması ile verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Araştırma tarama modelinde olup, denek puanları arasındaki karşılaştırmalarda bulunan farkların önem düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

A.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Afyon il merkezindeki 40 ilk öğretim okulunda çalışan 940 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme; bu okullarda çalışan 386 sınıf ve branş öğretmeninden oluşmaktadır. Seçilen örneklem evrenin yaklaşık % 41 'ini oluşturmaktadır.

A.2. Verilerin Toplanması

Alan-yazın taraması ile toplanan veriler için, yurt içi kaynaklardan yapılan alan ve konu taramaları dışında, AKU, YÖK ve Milli Kütüphaneler aracılığıyla yurt dışı yayınlarla ilgili bilgisayar taramaları yapılmış olup, on-line yayınlardan da yararlanılmıştır.

İlgili kaynaklar taranmış, teorik kısım oluşturulmuş ve anket örneği uzmanlar denetiminde hazırlanmıştır. İlgili makamlarla yapılan yazışmalar ve görüşmelerden sonra; alınan izin yazıları ile birlikte Afyon ili merkezindeki ilköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerine uygulanacak anket geliştirilmiştir.

Anket taslağının geçerlik denetimi için uzman değerlendirmesi yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla taslak Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi, Eğitim İstatistiği ve Araştırma alanlarındaki bilim adamlarının görüş ve önerileri ışığında geliştirilmiştir. Geliştirilen anketin derecelendirmeli sorulardan oluşan ikinci bölümü öğrenen örgüt yaklaşımına ilişkin görüşü etkileyebileceği düşünülen 57

maddeden oluşmuştur.

Bu 57 maddenin öğrenen örgüt yaklaşımı disiplinlerine göre dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 8 :

Derecelendirmeli Soruların Öğrenen Örgüt Disiplinlerine Göre Dağılımı

Öğrenen Örgüt Disiplinleri	Anket Soru Numaraları
1. Kişisel yeterlilik	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13
2. Bilişsel modeller	14,15,16,17
3. Takım halinde öğrenme	18,19,20,21,22,23,24,25,26,27
4. Sistem düşüncesi	28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40, 41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52
5. Ortak vizyon	53,54,55,56,57

Daha sonra kişisel değişkenlerle ilgili seçmeli sorulardan ve öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin derecelendirmeli sorulardan oluşan anketin güvenilirliğini denemek amacıyla ilköğretim okulu öğretmenlerinden random yolu ile seçilen 50 kişiye 2/12/2002 – 4/12/2002 tarihlerinde öntest uygulanmıştır. 15 gün sonra 19/12/2002 – 23/12/2002 Tarihlerinde aynı kişilere anketler tekrar uygulanarak ön test – son test çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada seçmeli sorularda aynı seçeneklerin seçildiği görülmüş ve derecelendirmeli sorularda seçeneklere verilen değerlerin ön test ve son test puanlarının karşılaştırılmasında fark bulunamamıştır. Öntest ve son test puanlarının karşılaştırılması sonucunda öğrenen örgüt etkenlerinin bilgisayarda hesaplanan Pearson korelasyon katsayıları görüş düzeyleri aşağıdaki gibidir:

Kişisel Yeterlilik için $p=0,8725$ 'tir.

Bilişsel Modeller için $p=0,9374$ 'tür.

Takım Halinde Öğrenme için $p=0,8817$ 'dir.

Sistem Düşüncesi için $p=0,8365$ 'tir.

Ortak Vizyon için $p=0,8412$ 'dir.

Böylece uygulamaya hazır hale gelen anket, gerekli izinler alındıktan sonra 14/01/2003 ve 21/02/2003 tarihleri arasında örnekleme belirtilen okullara gidilerek araştırmacı tarafından uygulanmıştır ve örnekleme deneklerin deneklerin çoğunluğuna ulaşılmıştır. Çözümlemeler ve örnekleme sayısı olan 386 anket üzerinde yapılmıştır.

A.3. Verilerin Analizi

Ankette toplanan verilerin çözümünde yüzdeler ve aritmetik ortalamalar arası farkların önemlilik testleri, tek yönlü varyans analizi ve yapılan varyans analizleri sonucunda anlamlı bulunan farkların kaynağını tespit etmek için Tukey HSD test kullanılmıştır.

Araştırmada, farkların önemlilik düzeyi olarak .05 alınmış, sınamalar çift yönlü yapılmıştır. Sosyal bilimlerde bu araştırmadaki anket biçimi ve çözümleme yöntemleri yaygın olarak kullanılmaktadır.³³³

Anket sorularında ilköğretim okullarında görevli sınıf ve branş öğretmenlerinin öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüş düzeyleri ölçülmek istenmiştir. Öğretmenlerin öğrenen örgüte etkenlerine ilişkin görüşlerinin düzeyinin belirlenmesinde 1'den 5'e kadar olan beşli bir fark tespit ölçeği kullanılmıştır: (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) sık sık, (5) her zaman düzeyleri olarak kabul edilmiştir.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin her maddeye ilişkin görüş düzeyleri bu yöntemle hesaplanmış ve aritmetik ortalamaları alınarak toplam görüş düzeylerine ilişkin puanlar bulunmuştur. Bulunan görüş düzeyleri: 1.00 – 1.80 arası “çok düşük”, 1.81 – 2.60 arası “düşük”, 2.61 – 3.40 arası “orta”, 3.41 – 4.20 arası “yüksek” ve 4.20 – 5.00 arası “çok yüksek” olarak bu beşli ölçeğe göre değerlendirilmiştir.

Görüş düzeylerinin belirlenmesi açısından sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri ile cinsiyet ve medeni durum değişkenleri arasında fark olup olmadığı iki

³³³ DAVIS, 1982

ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ile test edilmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumuna ilişkin görüşleri ile yaş, kıdem, ve öğrenim durumu değişkenleri arasında fark olup olmadığı ise tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir.

Yapılan varyans analizleri sonucunda anlamlı bulunan farkların kaynağını tespit etmek için Tukey HSD testi uygulanmıştır.

III. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmadaki alt problemlere ilişkin bulguların istatistiksel çözümlenmesi ve bunun sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Bulgular ve yorum; üç ana kısımda toplanılmıştır. Birinci kısımda; ankete katılan öğretmenlerin özelliklerine ilişkin frekans dağılımları, ikinci kısımda; öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşleri ve bunların yorumu, üçüncü kısımda da anket maddelerine göre öğretmenlerimizin öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüş düzeyleri verilmiştir.

I. KISIM: ÖĞRETMENLERİN ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN FREKANS DAĞILIMLARI

Öğretmenlerin görev alanları, cinsiyet, yaş, kıdem ve mezuniyet durumlarına ilişkin dağılımları tablo 9,10,11,12,13,14’te sunulmuştur.

Tablo 9

İlköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre dağılımları

Alan	Kadın		Erkek		Toplam	
	S	%	S	%	S	%
Sınıf	80	20,7	134	34,7	214	55,4
Branş	97	25,1	75	19,4	172	44,6
Toplam	177	45,9	209	54,1	386	100,0

Tablo 10

İlköğretim okulu öğretmenlerinin yaş durumlarına göre dağılımları

Alan	30 ve altı		31 - 40		41 - 50		51 ve üstü		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Sınıf	5	1,3	53	13,7	140	36,3	16	4,1	214	55,4
Branş	83	21,5	44	11,4	45	11,7			172	44,6
Toplam	88	22,8	97	25,1	185	47,9	16	4,1	386	100

Tablo 11

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kıdemlerine göre dağılımları

Alan	5 yıl ve altı		6 – 10 yıl		11 – 15 yıl		16 – 20 yıl		21 yıl ve üstü		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Sınıf	4	1,0	7	1,8	23	6,0	21	5,4	159	41,2	214	55,4
Branş	73	18,9	28	7,3	30	7,8	12	3,1	29	7,5	172	44,6
Toplam	77	19,9	35	9,1	53	13,7	33	8,5	188	48,7	386	100

Tablo 12

İlköğretim okulu öğretmenlerinin mezuniyet durumlarına göre dağılımları

Alan	İlk öğretmen okulu		İki yıllık eğitim enstitüsü		Üç yıllık eğitim enstitüsü		Yüksek öğretmen okulu		Fakülte		Lisans Tamamlama		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Sınıf	4	1,0	124	32,1	2	,5	4	1,0	40	10,4	40	10,4	214	55,4
Branş	4	1,0	3	,8	20	5,2	4	1,0	129	33,4	12	3,1	172	44,6
Toplam	8	2,1	127	32,9	22	5,7	8	2,1	169	43,8	52	13,5	386	100

Tablo 13

İlköğretim okulu öğretmenlerinin medeni durumlarına göre dağılımları

Alan	Bekar		Evli		Toplam	
	S	%	S	%	S	%
Sınıf	10	2,6	204	52,8	214	55,4
Branş	43	11,1	129	33,4	172	44,6
Toplam	53	13,7	333	86,3	386	100

II. KISIM : ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENEN ÖRGÜT ETKENLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DÜZEYİ

Tablo 14

İlköğretim Okulu Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Etkenlerine İlişkin Görüşlerinin Düzeyi ve Karşılaştırılması

Öğrenen Örgütün Disiplinleri	Sınıf (a)			Branş(b)			t
	S	Ort.	SS	S	Ort.	SS	
Kişisel Yeterlik	214	3,25	0,60	172	3,18	0,52	1,30
Bilişsel Modeller	214	3,84	0,82	172	3,61	0,76	2,81*
Takım Çalışması	214	3,69	0,74	172	3,58	0,69	1,60
Sistem Düşüncesi	214	3,77	0,62	172	3,53	0,61	3,77*
Ortak Vizyon	214	3,68	0,71	172	3,42	0,87	3,20*

P<.0,5

Öğrenen örgüt disiplinlerinden olan kişisel yeterlik disiplininde sınıf öğretmenleri 3,25 ve branş öğretmenleri de 3,18'lik ortalamalarla vasatın az üstünde bir düzey sergilemektedirler. Bilişsel modeller disiplininde sınıf öğretmenleri 3,84'lük ortalamaya sahipken, branş öğretmenleri 3,61'lik ortalamayla onları takip etmekte. Bu durum öğretmenlerimizin bilişsel modeller disiplinine göre öğrenen örgüt düşüncesine daha yakın olduklarını ifade etmektedir.

Takım çalışması disiplininde sınıf öğretmenleri 3,69'luk ortalamaya sahipken, branş öğretmenleri 3,58'lik bir ortalama yakalamışlar. Her iki alanın aynı disiplinindeki görüş düzeyleri birbirine yakın gözükmektedir. Takım çalışmasına, her iki alanda da ortalamanın üzerinde bir yaklaşım görülmektedir.

Sistem düşüncesi disiplinine, sınıf öğretmenleri 3,77 ve branş öğretmenleri 3,53'lük ortalamalarla yaklaşmışlar. Her iki alan da ortalamanın üzerinde bir görüşleme düzeyine sahip gözükmektedir.

Ortak vizyon disiplinine sınıf öğretmenleri; 3,68 ve branş öğretmenleri 3,42'lik görüş düzeyi ile yaklaşmış gözükmektedirler.

Hem sınıf öğretmenleri hem de branş öğretmenleri; öğrenen örgüt disiplinlerine karşı ortalamanın üzerinde bir görüş düzeyine sahipler. Sınıf öğretmenleri bütün disiplinlerde branş öğretmenlerinden daha yüksek görüş düzeyleri ile dikkat çekmekte. Bu durumun nedeni olarak, sınıf öğretmenlerimizin sürekli kendilerini yenilemek, yenilikleri takip etmek ve uygulamak durumunda kalabilmelerini verebiliriz. Sınıf öğretmenleri sürekli değişen ve yenilenen eğitim – öğretim programlarını takip etmek durumunda kalabilirler. Her yeni yıl; çevreye ve öğrencilerin düzeyine göre yeni yıllık, ünite, günlük ve çalışma planları hazırlarlar. Bu durum sınıf öğretmenlerinin sürekli olarak dikkati açık bir şekilde olmalarını gerektiriyor olabilir.

Öğretmenlerimizin görüş düzeylerini incelediğimizde, öğrenen örgüt disiplinlerine , birbirinden farklı düzeylerde yaklaştıklarını görüyoruz. Disiplinler içerisinde ortalamaya en yakın olarak, her iki alanda da; (3,25 ve 3,18'lik görüş düzeyleri ile) kişisel yeterlik disiplinini görüyoruz. Ortalamadan en uzak ve öğrenen örgüte en yakın disiplin olarak (3,84 ve 3,61'lik görüş düzeyleri ile) bilişsel modeller'i görmekteyiz. Araştırmacı bu değerlerden yola çıkarak, bir gerçeği ifade etmekte: öğretmenlerimiz kendilerini yeterince geliştirememekte. Bu durumun nedenleri arasında iş doyumları, aldıkları ücretlerin yeterliliği, sosyal yapının yetersiz desteği v.b. gibi nedenleri sıralamak olasıdır.

“Öğretmenlerin iş doyumları” üzerine yapılan bir çalışmada Günbayı (2000) *“...öğretmenlerin çalışma koşullarını ne doyurucu ne de doyumsuzluk verici bulmamalarıdır. Diğer taraftan öğretmenlerin ödentilerde iş doyumlarının düşük olduğunu söyleyebiliriz.” “...öğretmenlerin maaşlarının ve sosyal yardımlarının artırılması ve maaşlarının eğitim düzeyleri ile tutarlı bir düzeyde artırılması iş doyumunun yükselmesi açısından yararlı olabilir.”* demektedir.

Öğretmenlerimizin kişisel yeterlik disiplininde, diğer disiplinlerden daha az olarak bir görüş düzeyine sahip olmalarının altında yatan unsurlardan önemli bir tanesi de; iş doyumunu çalışmasından alınan yukarıdaki alıntıda da belirtildiği üzere, kendilerini geliştirmek için yeterli mali kaynağa sahip olmamaları olabilir.

Öğretmenlerimizin bilişsel modeller disiplinine, diğer disiplinlerden daha üst düzeyde görüşe sahip olduğunu görmekteyiz. Bu durum; öğretmenlerimizin yeni yaklaşımlara pek te uzak olmadıkları, yeni fikirler üretmeye yatkın oldukları ve yeni arayışlara girebildikleri sonuçlarını doğrulamaktadır. Öğretmenlerimizin bilişsel modeller disiplinine yüksek düzeyde bir görüşle yaklaşmasının nedenleri; çalıştıkları sisteme karşı beğenmeme veya bazı yönlerinden hoşnut olmama ve alternatifini arama davranışları olabilir.

A. ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENEN ÖRGÜT ETKENLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DÜZEYLERİ VE DEĞİŞKENLERE GÖRE İLİŞKİLERİ

YAŞ

Tablo 15

İlköğretim Okulu Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımına İlişkin Görüşleri İle Yaşları Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Disiplinler	Varyans Kaynakları	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F
KISISEL	Gruplar arası	0,82	3	0,27	0,84
	Grup içi	123,73	382	0,32	
	Toplam	124,55	385		
BİLİŞSELM OD	Gruplar arası	3,13	3	1,04	1,62
	Grup içi	244,89	382	0,64	
	Toplam	248,02	385		
TAKIM	Gruplar arası	6,46	3	2,15	4,20*
	Grup içi	195,91	382	0,51	
	Toplam	202,37	385		
SİSTEM	Gruplar arası	6,64	3	2,21	5,75*
	Grup içi	147	382	0,38	
	Toplam	153,64	385		
ORTAKVİZ	Gruplar arası	9,58	3	3,19	5,14*
	Grup içi	237,02	382	0,62	
	Toplam	246,61	385		

*P< .05

Tablo 16 : Takım Çalışması etkenine göre öğretmenlerin yaşları ile öğrenen örgüte ilişkin görüş düzeyleri

YAS	Sayı	Ortalamalar
30 ve altı	88	3,40
51 ve üstü	16	3,65
31 – 40	97	3,71
41 – 50	185	3,72

Takım çalışmasına en çok değer veren öğretmen grubumuz; 41 – 50 yaş grubundakiler olup, 31 – 40 yaş grubundakiler onları hemen yakından takip etmektedirler. Gençler ve emekliliğe hazırlanan ise; ortalamaya yakın olmakla birlikte diğer gruplardan sonra gelmektedirler. 41-50 yaş grubundaki öğretmenler ile 30 ve altı yaş grubundaki öğretmenler arasında takım çalışması etkenine göre görüş düzeyleri arasında farklılıklar vardır.

Tablo 17 : Sistem düşüncesi etkenine göre öğretmenlerin yaşları ile öğrenen örgüte ilişkin görüş düzeyleri

YAS	Sayı	Ortalamalar
30 ve altı	88	3,51
31 – 40	97	3,54
41 – 50	185	3,78
51 ve üstü	16	3,86

Öğretmenlerimiz içinde sistem düşüncesine en yakın olanlar 51 yaş ve üzerindeki olarak gözükmektedir. Öğretmenlerimizin büyük çoğunluğu sınıf öğretmeni olup, bunların da büyük bir kısmı 40 yaş ve üzerinde olanlardır. 51 yaş ve üzerinde olanlar iki yıllık eğitim enstitüsü mezunları olup, eğitim sistemi içindeki sistem eksikliklerini en fazla yaşayıp hissedenden grup oldukları varsayılmaktadır. Sistem düşüncesi ihtiyacını en fazla hissedenden grup olmaları bu sebepten olabilir.

Tablo 18 : Ortak vizyon etkenine göre öğretmenlerin yaşları ile öğrenen örgüte ilişkin görüş düzeyleri

YAS	Sayı	Ortalamalar
51 ve üstü	16	3,31
30 ve altı	88	3,41
31 – 40	97	3,43
41 – 50	185	3,73

Orta yaş grubu tabir ettiğimiz, 41 – 50 yaşları arasındaki, öğretmenler ortak vizyona en fazla sahip çıkanlar olarak gözükmektedir. Bu yaş grubundaki öğretmenlerin ortak vizyona bu denli sahip çıkmaları mesleki tecrübenin bir gereği olabilir. 51 yaş ve üstü öğretmenlerimiz kendilerini uzun yılların deneyimine sahip olarak görmekte ve bunun neticesinde her birerlerinin birer eğitim uzmanı olduğunun kanısıyla ortak girişimlere daha az katılıyor olabilirler.

CİNSİYET

Tablo 19

İlköğretim Okulu Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımına İlişkin Görüşleri İle Cinsiyetleri Arasındaki İlişki

Öğrenen Örgütün Disiplinleri	BAYAN			ERKEK			t
	S	Ort.	SS	S	Ort.	SS	
Kişisel Yeterlik	177	3,33	0,56	209	3,13	0,55	3,47 *
Bilişsel Modeller	177	3,77	0,83	209	3,70	0,77	0,88
Takım Çalışması	177	3,59	0,75	209	3,68	0,70	1,20
Sistem Düşüncesi	177	3,59	0,58	209	3,72	0,66	1,93
Ortak Vizyon	177	3,54	0,82	209	3,59	0,78	064

*P< .05

Kişisel gelişim disiplinine göre bayan ve erkek öğretmenlerimiz ortalamaya yakın bir düzey göstermektedirler. Bayan öğretmenlerimiz erkeklerin biraz önünde gözükmektedirler. Bu durumun bir sonucu olarak, bayanların erkeklerden daha şiddetli olarak kendini geliştirme ihtiyacına sahip olduklarını çıkarabiliriz.

KIDEM**Tablo 20**

İlköğretim Okulu Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımına İlişkin Görüşleri İle Kıdemleri Arasındaki İlişki

Disiplinler	Varyans kaynakları	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F
KISISEL	Gruplar arası	1,49	4	0,37	1,16
	Grup içi	123,05	381	0,32	
	Toplam	124,55	385		
BİLİŞSELMOD	Gruplar arası	9,97	4	2,49	3,99 *
	Grup içi	238,05	381	0,62	
	Toplam	248,02	385		
TAKIM	Gruplar arası	17,47	4	4,36	9,00 *
	Grup içi	184,90	381	0,48	
	Toplam	202,37	385		
SISTEM	Gruplar arası	9,21	4	2,30	6,07 *
	Grup içi	144,43	381	0,37	
	Toplam	153,64	385		
ORTAKVIZ	Gruplar arası	13,23	4	3,30	5,40 *
	Grup içi	233,37	381	0,61	
	Toplam	246,61	385		

*P< .05

Tablo 21 : Bilişsel modeller etkenine göre öğretmenlerin kıdemleri ile öğrenen örgüte ilişkin görüş düzeyleri arasındaki ilişki

KIDEM	Sayı	Ortalamalar
6 – 10	35	3,25
16 – 20	33	3,68
5 ve altı	77	3,72
21 ve üstü	188	3,81
11 - 15	53	3,85

11 – 15 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerimiz bilişsel modeller üretmede; en yakın takipçileri olan 21 ve üstü kıdeme sahip meslektaşlarıyla birlikte önemli bir konumda görülüyorlar. Bilişsel modeller üretmede tüm kıdem grupları vasatın üzerine çıkmış durumdadır.

Tablo 22 : Takım çalışması etkenine göre öğretmenlerin kıdemleri ile öğrenen örgüte ilişkin görüş düzeyleri

KIDEM	Sayı	Ortalamalar
6 – 10	35	3,09
16 – 20	33	3,52
5 ve altı	77	3,53
21 ve üstü	188	3,74
11 - 15	53	3,89

Takım çalışmasına önem verme durumlarına göre öğretmenlerimizi kıdemlerine göre sıraladığımızda 11 – 15 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerimiz en üst noktada görülmektedir. Öğretmenlerimizin bu şekilde yüksek bir ortak çalışma anlayışına sahip olmalarında, mesleki yaşantılarının ortasında olmaları etkili oluyor olabilir. Ve bu durum, bu grubun tecrübeleriyle bilgilerinin pekiştiğinin bir göstergesi olabilir. 21 ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenler şüphesiz ortak çalışma ihtiyacını, çalışma yaşantıları boyunca en çok hissetmiş olan grup olarak, 11- 15 yıl kıdeme sahip olanların arkasından geldiğini söyleyebiliriz..

Tablo 23

Sistem düşüncesi etkenine göre öğretmenlerin kıdemleri ile öğrenen örgüte ilişkin görüş düzeyleri

KIDEM	Sayı	Ortalamalar
6 – 10	35	3,26
11 - 15	53	3,55
16 – 20	33	3,63
5 ve altı	77	3,64
21 ve üstü	188	3,78

Sistem düşüncesine en çok sahip çıkanlar, 21 yıl ve daha üstü kıdeme sahip olan deneyimli öğretmenler olarak görülmektedir. Bunun sebebi olarak bu kıdem grubunda olan öğretmenlerimizin diğerlerinden daha fazla deneyime sahip olmaları ve

eğitimin sistem özelliklerini daha iyi bilmelerini söyleyebiliriz. Sistem düşüncesinde 5 yıl ve altı kıdeme sahip olan öğretmenlerimiz, en deneyimli olan öğretmenlerimizin hemen arkasından gelmekte. Bu durumun sebeplerinden birisinin, genç öğretmenlerimizin idealist düşünce yapısında olabilmelerini varsayabiliriz.

Tablo 24

Ortak vizyon etkenine göre öğretmenlerin kıdemleri ile öğrenen örgüte ilişkin görüş düzeyleri

KIDEM	Sayı	Ortalamalar
6 – 10	35	3,08
11 - 15	53	3,45
5 ve altı	77	3,50
16 - 20	33	3,58
21 ve üstü	188	3,71

21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerimiz ortak vizyona en fazla sahip çıkan öğretmen grubu olarak ortaya çıkmaktalar. Bu durum, öğretmenlerimizin eğitim hizmetlerinde verimlilik ve etkililik çalışmalarında tüm çalışanların ortak vizyona sahip olmaları gerektiğinin uzun yıllara varan tecrübeleriyle anlamış olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu düşüncemizi kanıtlayan bir delil de; 16-20 yıllık kıdeme sahip olan ikinci en kıdemli öğretmen grubunun, birinci en kıdemli grubun arkasından ortak vizyona sahip çıkmaları olarak ortaya konabilir.

MEDENİ DURUM**Tablo 25**

İlköğretim Okulu Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımına İlişkin Görüşleri İle Medeni Durumları Arasındaki İlişki

Öğrenen Örgütün Disiplinleri	BEKAR			EVLİ			t
	S	Ort.	SS	S	Ort.	SS	
Kişisel Yeterlik	53	3,49	0,49	333	3,18	0,56	3,74*
Bilişsel Modeller	53	3,88	0,75	333	3,71	0,80	1,38
Takım Çalışması	53	3,75	0,69	333	3,62	0,72	1,19
Sistem Düşüncesi	53	3,74	0,44	333	3,65	0,65	0,98
Ortak Vizyon	53	3,66	0,80	333	3,55	0,79	0,94

*P< .05

Bekar olan öğretmenlerimiz kişisel gelişimlerini evli olanlardan daha fazla gerçekleştirebiliyor gözükmeleler. Bunun sebebi olarak; bekar öğretmenlerimizin kendilerine daha fazla zaman ayırabilmelerinden, evli olanların ise evlerine ve eşlerine karşı olan sorumluluklarından ötürü kendilerini gerçekleştirmeyi ikinci plana atıyor olmalarından kaynaklanabilir. Evlilik sorumluluk gerektiren bir birlikteliktir ve tek kişinin iradesinin gerçekleşmediği bir kurumdur. Dolayısıyla ev kurumunu oluşturan her birey kendinden bir şeyler katarken bu kuruma, aynı zamanda bir şeyler de kaybedebilmektedir.

MEZUNİYET

Tablo 26

İlköğretim Okulu Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımına İlişkin Görüşleri İle Mezuniyetleri Arasındaki İlişki

Disiplinler	Varyans kaynakları	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F
KISISSEL	Gruplar arası	2,84	5		
	Grup içi	121,71	380	0,56	1,77
	Toplam	124,55	385	0,32	
BİLİŞSELMOD	Gruplar arası	5,55	5		
	Grup içi	242,46	380	1,11	1,74
	Toplam	248,02	385	0,63	
TAKIM	Gruplar arası	9,80	5		
	Grup içi	192,57	380	1,96	3,87 *
	Toplam	202,37	385	0,50	
SISTEM	Gruplar arası	5,98	5		
	Grup içi	147,65	380	1,19	3,08 *
	Toplam	153,64	385	0,38	
ORTAKVIZ	Gruplar arası	12,02	5		
	Grup içi	234,58	380	2,40	3,89 *
	Toplam	246,61	385	0,61	

*P< .05

Tablo 27

Takım çalışması etkenine göre öğretmenlerin mezuniyet durumları ile öğrenen örgüte ilişkin görüş düzeyleri

MEZUNİYET	Sayı	Ortalamalar
İlköğretmen Okulu	8	2,85
Fakülte	169	3,57
Diğer	52	3,60
İki Yıllık Eğt. Ens.	127	3,73
Yüksek Öğrt. Okulu	8	3,90
Üç Yıllık Eğt. Ens.	22	3,97

Takım çalışması disiplinine ilköğretmen okulu mezunu öğretmenlerimiz dışında, tüm mezuniyet gruplarındaki öğretmenlerimiz ortalamanın üzerinde bir görüş düzeyi sergilemişlerdir. İlk öğretmen okulu mezunu öğretmenlerimizin, sayıca az olmaları ve uzun deneyim dönemleri, takım çalışması disiplinine alt düzeyde görüş göstermelerine sebep olmuş olabilir.

Tablo 28

Sistem düşüncesi etkenine göre öğretmenlerin mezuniyet durumları ile öğrenen örgüte ilişkin görüş düzeyleri

MEZUNİYET	Sayı	Ortalamalar
Yüksek Öğrt. Okulu	8	3,38
İlköğretmen Okulu	8	3,50
Fakülte	169	3,56
Diğer	52	3,63
Üç Yıllık Eğt. Ens.	22	3,71
İki Yıllık Eğt. Ens.	127	3,83

Sistem düşüncesi disiplinine tüm mezuniyet gruplarındaki öğretmenlerimiz ortalamanın üzerinde bir görüş düzeyi ile yaklaşmışlardır.. Bunun temel sebebinin sistemden hoşnutsuzluk olduğu düşünülebilir. En üst düzeyde görüş puanına, iki yıllık eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerimiz sahip gözükmektedirler.

Tablo 29

Ortak vizyon etkenine göre öğretmenlerin mezuniyet durumları ile öğrenen örgüte ilişkin görüş düzeyleri

MEZUNİYET	Sayı	Ortalamalar
İlköğretmen Okulu	8	2,8000
Yüksek Öğrt. Okulu	8	3,0500
Fakülte	169	3,4840
Üç Yıllık Eğt. Ens.	22	3,5636
Diğer	52	3,6192
İki Yıllık Eğt. Ens.	127	3,7417

Öğrenen örgüt disiplinlerinden ortak vizyona, ilköğretmen okulu mezunu öğretmenlerimiz ortalamasının altında, yüksek öğretmen okulu mezunlarımız ortalama, diğer mezuniyet gruplarına mezun öğretmenlerimiz de ortalamasının üzerinde bir görüş düzeyiyle yaklaşmışlardır.

Mezuniyet durumlarına göre öğretmenlerimizin öğrenen örgüt disiplinlerine yaklaşımlarını değerlendirdiğimizde, ilk önce gözümüze çarpan bulgu; fakülte mezunu öğretmenlerimizin beklenenin aksine bir tavır sergilemeleri, bazen ortalamanın az bir farkla üzerinde, genelde de tüm mezuniyet grupları içerisinde orta sıralarda bir yer işgal etmeleridir. Bu durum iki ihtimali gündeme getirmektedir ki; fakülte mezunu öğretmenlerimiz, öğretmenlik mesleğine yeterince hazırlanamıyor olabilirler. Diğer bir ihtimal ise, ankete katılan fakülte mezunlarının sayıca diğer mezuniyet gruplarından daha fazla olmalarıdır. Sayıca fazlalık ortalama görüş düzeylerini etkiliyor olabilir.

ANKET MADDELERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİMİZİN ÖĞRENEN ÖRGÜT ETKENLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞ DÜZEYLERİ

Tablo 30

Anket Maddelerine Göre Öğretmenlerimizin Öğrenen Örgüt Etkenlerine İlişkin Görüş Düzeyleri

Sorular	ALAN	Ortalamalar	SS	SH	t
3	Sınıf	2,50	0,93	0,06	2,26 *
	Branş	2,72	0,97	0,07	2,25 *
5	Sınıf	3,82	1,10	0,07	2,42 *
	Branş	3,56	0,95	0,07	2,46 *
7	Sınıf	3,78	0,99	0,06	3,54 *
	Branş	3,42	0,96	0,07	3,56 *
8	Sınıf	2,65	0,89	0,06	2,99 *
	Branş	2,94	0,99	0,07	2,96 *
9	Sınıf	3,77	1,06	0,07	2,81 *
	Branş	3,47	1,03	0,08	2,82 *
16	Sınıf	4,01	0,98	0,07	2,56 *
	Branş	3,75	1,02	0,08	2,55 *

26	Sınıf	4,25	0,89	0,06	4,60*
	Branş	3,81	0,99	0,07	4,54 *
32	Sınıf	3,88	1,01	0,07	2,57*
	Branş	3,63	0,89	0,07	2,61 *
35	Sınıf	4,02	0,96	0,06	3,75 *
	Branş	3,66	0,92	0,07	3,77 *
36	Sınıf	4,30	0,86	0,06	5,19 *
	Branş	3,85	0,83	0,06	5,21 *
38	Sınıf	3,96	0,94	0,06	3,81 *
	Branş	3,59	0,90	0,07	3,83 *
39	Sınıf	3,75	0,98	0,07	3,77 *
	Branş	3,36	1,04	0,08	3,74 *
41	Sınıf	3,96	0,96	0,07	2,66*
	Branş	3,70	0,91	0,07	2,68 *
42	Sınıf	3,94	0,92	0,06	2,40 *
	Branş	3,71	0,92	0,07	2,40 *
43	Sınıf	3,48	1,17	0,08	3,92 *
	Branş	3,01	1,15	0,09	3,92 *
49	Sınıf	3,79	0,95	0,06	4,85 *
	Branş	3,33	0,90	0,07	4,88 *
50	Sınıf	3,46	1,10	0,08	2,27 *
	Branş	3,20	1,06	0,08	2,28*
52	Sınıf	3,89	0,90	0,06	3,73 *
	Branş	3,52	1,03	0,08	3,67 *
53	Sınıf	4,07	0,88	0,06	4,25 *
	Branş	3,65	1,06	0,08	4,17 *
54	Sınıf	4,05	0,90	0,06	4,50 *
	Branş	3,62	0,98	0,07	4,46 *
55	Sınıf	3,87	0,93	0,06	2,80 *
	Branş	3,59	1,05	0,08	2,77 *

*P< .05

Alan sayıları: Sınıf öğretmeni : 214 Branş öğretmeni : 172

SS: Standart sapma **SH:** Standart hata

Anket Maddeleri: 1 – 13 Kişisel gelişim, 14 – 17 Bilişsel modeller, 18 -27 Takım halinde öğrenme, 28 – 52 Sistem düşüncesi, 23 – 57 Ortak vizyon.

Tablo 24'e göre kişisel gelişim etkeninde “okulda çalışanlar, boş vakitlerde sinema, tiyatro, fuar ve sergilere giderler” maddesinde sınıf ve branş öğretmenleri “düşük düzeyde”, “okulda çalışanlar, meslektaşlarıyla tartışırken problemin tam olarak anlaşılmasını sağlarlar” maddesinde sınıf ve branş öğretmenleri “yüksek düzeyde”, “okulda çalışanlar, kendilerini geliştirmek için yeterli düzeyde çalışırlar” ve “sürekli bir öğrenme ve gelişmeye ihtiyaç duyarlar” maddelerinde sınıf ve branş öğretmenleri “yüksek düzeyde”, “okulda çalışanlar, maaşlarından kitap, dergi ve gazete almak için para ayırırlar” maddesinde sınıf ve branş öğretmenleri “düşük düzeyde” görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak öğretmenlerimizin meslektaşlarıyla iletişimlerinde herhangi bir problem yaşamadıklarını, sosyal aktiviteler ve ekonomik konularda problem içerisinde olduklarını söyleyebiliriz.

“Bilişsel modeller” etkeninde “okulda çalışanlar, yeni fikirlere açıktırlar” maddesinde sınıf ve branş öğretmenleri “yüksek düzeyde” görüş belirtmişlerdir. Bu bulgudan yola çıkarak öğretmenlerimizin yenilikçi ve çağdaş düşünceye yatkın olduklarını, değişim ihtiyacı içinde olduklarını söyleyebiliriz. Sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde görüş belirtmişlerdir. Sınıf öğretmenlerinin yeniliklere açık olmasını, her yıl yenilebilen programlar ve bu programlara uyumlu olma için, her yeni yıl yeni planlamalar yapacak olabilmesine verebiliriz. Branş öğretmenlerinin eğitim öğretim faaliyetlerindeki kaynakları temelde aynı olabilir. Ayrıca derslere göre müfredat değişimleri uzun zaman aralıklarında olabilmektedir. Branş öğretmenleri bir yıl önceki planlarını ve ders içi kaynaklarını bir sonraki yıl kullanıyor olabilmektedir. Bu durum sınıf ve branş öğretmenleri arasında görüş düzeylerinin farklılığının temel nedeni olabilir.

“Takım çalışması” etkeninde “okulda tüm çalışanlar bilgiye değer verirler” maddesinde sınıf “yüksek”, branş öğretmenleri ise “çok yüksek” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Sınıf öğretmenliği bilgi ve becerinin birlikte yürütüldüğü bir alandır. Branş öğretmenliğinde beceriye dayalı bölümlerin dışında kalan bölümlerde/derslerde daha çok bilgi kullanılmaktadır. Bu bulgudan yola çıkarak, branş öğretmenlerimiz için bilginin çok önemli olduğunu söyleyebiliriz.

“Sistem düşüncesi” etkeninde, “çalışanlar okulda yaşadıkları sorunları daha önceki başarılı uygulamalara bakarak çözerler”, “yönetim, okulun başarısının artması için çalışanlara kendi inisiyatiflerini kullanma şansı verir”, maddelerinde sınıf ve branş öğretmenleri “yüksek” düzeyde görüş belirtmişlerdir. “ okul yönetiminde çalışanlara karşı güven vardır” maddesinde sınıf öğretmenleri “çok yüksek”, branş öğretmenleri “yüksek” düzeyde görüş belirtmişlerdir. “yönetim, çalışanların başarılarının artması için uygun ortamı hazırlar”, “ yönetim, çalışanların motivasyonunu artırıcı çalışmalar yapar”, “okul ile ilgili kararlar alınırken çevrenin beklentileri göz önün alınır”, ” okul ile ilgili kararlar alınırken başarılı olmuş önceki uygulamalar dikkate alınır” maddelerinde sınıf ve branş öğretmenleri “yüksek düzeyde” görüş belirtmişlerdir. “yönetim; başarılı öğretmenleri, örnek olması açısından ödüllendirir.” Maddesinde sınıf öğretmenleri “yüksek” branş öğretmenleri “orta” düzeyde görüş belirtmişlerdir. “Yönetim; okulda öğrenme isteğini artıracak fırsatlar oluşturur” ve “okulumuz başarı için diğer okullarla işbirliği yapar” maddelerinde sınıf ve branş öğretmenleri “yüksek” düzeyde görüş belirtmişlerdir. “yönetim, okul içindeki bilgi kaynaklarına rahatça ulaşabilmeyi sağlamaktadır” maddesinde sınıf ve branş öğretmenleri “yüksek” düzeyde görüş belirtmişlerdir.

Bu bulgulara bakarak, sınıf öğretmenlerimizin eğitim sisteminden ve yönetimden, branş öğretmenlerine nazaran daha fazla hoşnut olduklarını söyleyebiliriz. Bu durumun, branş öğretmenlerinin ders yüklerinin azlığından, sınıf öğretmenlerinin ise ders yüklerinin çokluğundan kaynaklandığını ileri sürebiliriz.

“Ortak vizyon” etkeninde, “okulun amaçları tüm çalışanlar tarafından benimsenir”, “ okulun geleceği ilişkin düşünceleri tüm çalışanlar tarafından benimsenir” ve “ çalışanlar okul yönetiminin sorumluluğunu paylaşırlar” maddelerinde sınıf ve branş öğretmenleri “yüksek” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgular öğretmenlerimizin vizyon sahibi olduklarını göstermektedir. Ortak vizyon etkeninde sınıf ve branş öğretmenleri arasında az düzeyde olan farklılığın, sınıf öğretmenleri yönünde fazlalık göstermesi, sınıf öğretmenlerimizin geleceğe ilişkin beklentilerinin ve geniş görüş açısına sahip olmalarının bir sonucu olduğu düşüncesini uyandırmaktadır diye söyleyebiliriz.

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

A. SONUÇ

Araştırma bulguları iki kısımda değerlendirilmiştir.

I. Kısım: Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

İlköğretim okullarındaki sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerinden daha fazla sayıdadır. Bayan öğretmen ile erkek öğretmen sayıları arasındaki farklılık çok yüksek değildir. Öğretmenlerin %90'dan fazlası evlidir ve en geç ilk beş yıldan sonra, tamamına yakını evlenmektedir. Ankete katılan öğretmenlerimizin yarıya yakını 20 yılını doldurmuştur. Bu veriler şehir merkezinden elde edildiği için öğretmenlerini yaş ve kıdem olarak üst seviyelerde olması normaldir. Bilhassa sınıf öğretmenlerinde köylerden başlayarak, kasaba, ilçe ve il merkezlerine doğru bir hareketlilik vardır. Bu durum şehir merkezine gelene değin öğretmenlerin mesleki kariyerlerinin ve yaşlarının ilerlemesi sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenlerden dolayı il merkezindeki öğretmenlerin hem yaş hem de kıdemleri yüksek çıkmaktadır. İlk öğretmen okulu, iki yıllık eğitim enstitüsü, üç yıllık eğitim enstitüsü ve yüksek öğretmen okulu mezunu öğretmenlerimizin tamamına yakını sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

II. Kısım: Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Etkenlerine İlişkin Görüşlerinin Düzeyi

Öğretmenlerin yaşlarıyla öğrenen örgüt yaklaşımına ilişkin görüşleri arasında farklılıklar vardır. Genç öğretmenlerimiz, kendilerinden beklenenin aksine, öğrenen örgüt etkenlerine “orta – yüksek” düzeyde katılmışlardır. Öğretmenlerimiz kendilerini geliştirebilmek için çaba sarfetmektedirler. Bayan öğretmenlerimizde bu çaba daha yoğun olarak gözükmektedir. Fakülte mezunu öğretmenlerimiz, öğrenen örgüt etkenlerine tüm gruplar içerisinde orta düzeyde görüş belirten grup olmuştur. İki yıllık eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerimiz öğrenen örgüt etkenlerine diğer mezuniyet gruplarından daha yüksek düzeyde görüş belirtmiştir. Evli öğretmenlerimiz ile bekar öğretmenlerimiz arasında belirgin farklılık “sistem düşüncesi” etkeninde görülmektedir.

Anket Maddelerine Göre Öğretmenlerimizin Öğrenen Örgüt Yaklaşımına İlişkin Görüş Düzeyleri

Kişisel gelişim çalışmalarına sınıf ve branş öğretmenleri önem vermekteler ve fakat maddi yetersizlikler nedeniyle, bu çalışmalarını istedikleri düzeyde olamamaktadır. Sınıf öğretmenlerimiz eğitim sistemi ve okul yönetimiyle olan uyumu ile dikkati çekmektedir. Branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine nazaran biraz daha bağımsız bir görünüm sergilemekteler. Sınıf ve branş öğretmenleri takım çalışmasına değer vermekteler.

Tüm etkenlerde sınıf öğretmenleri “yüksek” düzeyde görüş belirterek, öğrenen örgüte ilişkin görüşlerinin kuvvetliliğini ortaya koymuşlardır.

B. ÖNERİLER

- Kişisel gelişimlerini devam ettirebilmeleri için; öğretmenlerimizin ekonomik alt yapıları güçlendirilmelidir.
- Öğretmenlerimiz geniş katılımlı hizmet – içi kurslara, seminerlere katılmaya teşvik edilmeli ve okul içinde öğretmenlerimizin bilgi ve becerilerini değerlendirecek, geliştirecek faaliyetler düzenlenmelidir.
- Öğretmenlerimizi takım çalışmasına özendirerek, ortak faaliyet alanları oluşturulmalıdır. Öğretmenlerimiz arasında; sevgi, saygı ve ikili ilişkilere dayalı bir hoşgörü ortamı oluşturulmalıdır.
- Kanun, yönetmelik, tüzükler v.b. belirleyici metinlerin öğretmenlerimiz üzerindeki olumsuz etkileri azaltılmalı, mümkünse öğretmenlerimize yansıtılmamalıdır. Bunun yerine öğretmenlerimizin sisteme uyumlu ve sistemin aksayan yönlerine alternatifler üretebilecek çalışmalar yapmalarına teşvik edilmesi gerekmektedir.

- Öğretmenlerin, kurum ve sistemin amaçları doğrultusunda ortak bir vizyona sahip olmaları için, pekiştirici çalışmalar yapılmalıdır. Öğretmenlerimizin gruplar halinde yeni fikirler üretmesine izin verilmelidir.
- Okullarda kalite standartları oluşturulmalıdır. Standartlara ulaşılması için programlı hareket eden kalite birimleri oluşturulmalıdır.
- Göreve yeni başlayan öğretmenlerimizin bilgilerinden ve tecrübeli öğretmenlerimizin de deneyimlerinden yararlanılmalıdır. Her iki öğretmen grubunun ortaklaşa çalışmalar yapmalarına, yeni fikirler üretmelerine imkan tanınmalıdır. Okulun önceki deneyimleri yeni göreve başlayan öğretmenlere aktarılmalıdır. Okul sistemi içerisinde genç öğretmenlerin heyecanlarından ve getirdikleri yeniliklerden faydalanılmalıdır. Gençlerin bu özellikleri mümkün olan en iyi düzeyde işe koşulmalıdır.
- Başarılı öğretmenler ödüllendirilmelidir. Öğretmenlerimizin motivasyonlarını artırıcı faaliyetler düzenlenmelidir.
- Yeni mezun olan öğretmenlerimizde görülen, tam konsantre olamama, eğitim – öğretim faaliyetlerine tam anlamıyla ilgi gösterememe davranışlarının azaltılması ve tersi yönde iyileştirilebilmesi için; okullarımızla üniversiteler arasında sürekli bir işbirliği ortamı hazırlanmalıdır.