

**MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOKULLARINDA
GÖREVLİ AKADEMİK PERSONELİN
ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EBRU EDA ŞANAL

YARD. DOÇ. DR. HACALET MOLLAOĞULLARI

MAYIS, 2009

MUĞLA

MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOKULLARINDA
GÖREVLİ AKADEMİK PERSONELİN
ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EBRU EDA ŞANAL

Sosyal Bilimler Enstitüsünde “YÜKSEK LİSANS”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :

Tezin Sözlü Savunma Tarihi :

Tez Danışmanı: Yard. Doç. Dr. Hacalet MOLLAOĞULLARI

Jüri Üyesi :

Jüri Üyesi :

Enstitü Müdürü :

MAYIS, 2009

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün/...../..... tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin maddesine göre, Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Ebru Eda ŞANAL' In "Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Görevli Akademik Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri" adlı tezini incelemiş ve aday/...../..... tarihinde saat 'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin olduğuna ile karar verildi.

Tez Danışmanı

Yard.Doç.Dr.Hacalet MOLLAOĞULLARI

Üye

Üye

Üye

Üye

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum **“Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Görevli Akademik Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri”** adlı çalışmanın tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’ da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../.....

Ebru Eda ŞANAL

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ GİRİŞ FORMU		
YAZARIN	MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.	
Soyadı : ŞANAL Adı : EBRU EDA	Kayıt No:	
TEZİN ADI		
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Görevli Akademik Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri		
Y. Dil :İngilizce		
TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans	Doktora	Sanatta Yeterlilik
X	O	O
TEZİN KABUL EDİLDİĞİ		
Üniversite	: Muğla Üniversitesi	
Fakülte	: Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü	
Diğer Kuruluşlar	:	
Tarih	:	
TEZ YAYINLANMIŞSA		
Yayınlayan	:	
Basım Yeri	:	
Basım Tarihi	:	
ISBN	:	
TEZ YÖNETİCİSİNİN		
Soyadı, Adı	: MOLLAOĞULLARI Hacalet	
Ünvanı	: Yard. Doç. Dr.	

TEZİN YAZILDIĞI DİL: TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI:85

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Görevli Akademik Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri

2.

3.

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Öğrenen Örgüt

2.Örgütsel Öğrenme

3.Öğrenen Okul

4.

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMER: Konunuzla ilgili yabancı indeks, abstrakt ve thesaurus'ları kullanınız.

1.Learning Organization

2.Organizational Learning

3.Learning School

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum

2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası :

Tarih :/...../.....

ÖNSÖZ

Bilimin ışığında eğitim veren okulların yetiştirdikleri neslin çağdaş bilgilere sahip, ileri görüşlü ve modern insanlar olabilmeleri için gelişen teknolojiye uygun eğitim vermeleri şarttır. Çağımızdaki gelişmelere duyarsız kalan eğitim kurumları ilerleme sağlayamaz, bunu engellemek için eğitim kurumları birer öğrenen örgüt olarak görülmelidir ve dönüştürülmelidir.

Bilgi çağı olarak adlandırılan bu süreçte, bilgili, alanına hakim, hatalarından ders alabilen ve ileri görüşlü örgütler ayakta kalmayı ve rekabetin bir parçası olabilmeyi becerebilmektedir. Rekabetin devlet kurumları içerisine kadar girdiği günümüzde öğrenen örgüt olmayı başarabilen kurumlarımız özel sektörle dahi yarışabilir bir konumdadır.

Yaptığım bu araştırmayla da eğitim kurumlarımızın en önemli birimlerinden olan üniversitelerimizin akademik personellerinin öğrenen örgüt kültürüne bakış açılarını yansıtmaya çalıştım.

Çalışmamı gerçekleştirmemdeki yardımlarından dolayı değerli hocalarım Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Başkanı aynı zamanda Danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hacalet MOLLAOĞULLARI' na, Antrenörlük Bölüm Başkanı Yrd. Doç. Dr. Özcan SAYGIN' a, Araştırma Görevlisi Mine MÜFTÜLER' e ve Araştırma Görevlisi Kubilay ÖCAL' a, aynı zamanda bu süreçte desteklerini benden esirgemeyen aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
ÖZET.....	V
SUMMARY.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
BİRİNCİ BÖLÜM	
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem durumu.....	1
1.1.1. Çalışmanın Problemi.....	2
1.1.2. Alt problemler.....	3
1.2. Sayıtlılar.....	3
1.3. Sınırlılıklar.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Araştırmanın Amacı.....	5
1.6. Çalışma ile ilgili kavram ve terimler.....	5
İKİNCİ BÖLÜM	
2.1. ÖĞRENME.....	6
2.2. ORGANİZASYON VE ÖRGÜT KAVRAMI.....	7
2.2.1. Örgüt.....	7
2.2.2. Örgüt Yapısı.....	9
2.2.3. Örgüt Kültürü.....	10
2.2.4. Örgüt İletişimi.....	11
2.3. Öğrenme Açısından Organizasyonlar.....	11
2.3.1. Bilen Organizasyonlar.....	13
2.3.2. Anlayan Organizasyonlar.....	13
2.3.3. Düşünen Organizasyonlar.....	14
2.4. Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye.....	14
2.5. Örgütsel Öğrenme.....	16
2.5.1. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	18
2.5.2. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Unsurlar.....	19

2.5.3.Örgütsel Öğrenmeyi Engelleleyen Unsurlar.....	21
2.5.3.1.Tek Yönlü Öğrenme.....	24
2.5.3.2.Çift Yönlü Öğrenme	24
2.5.3.3.Öğrenmeyi Öğrenme.....	24
2.6.Öğrenen Örgütler.....	26
2.6.1.Öğrenen Örgütlerin Felsefesi.....	28
2.6.2.Tarihçe.....	28
2.6.3.Özellikleri.....	29
2.6.4.Öğrenen Organizasyonlarla Geleneksel Organizasyonların Karşılaştırılması.....	30
2.7.Öğrenen Organizasyon Disiplinleri.....	32
2.7.1.Kişisel Ustalık (Yetkinlik).....	34
2.7.2.Zihni Modeller.....	36
2.7.3.Paylaşılan Vizyon.....	37
2.7.4.Takım Halinde Öğrenme.....	39
2.7.5.Sistem Düşüncesi.....	40
2.8.Öğrenen Organizasyonda Kurumsal Öğrenim.....	42
2.8.1.Geleneksel Okul Yönetimi.....	44
2.8.2.Öğrenen Örgütler Ve Okul.....	45
2.8.2.1.Okullarda Etkili Bir Örgütsel Öğrenme Modelinin Kurulmasını Etkileyen Faktörler.....	50
2.8.2.2.Öğrenen Okul Yöneticisi.....	51
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
3.YÖNTEM.....	53
3.1.Araştırmanın Modeli.....	53
3.2.Araştırmanın Evren Ve Örneklemi.....	53
3.2.1.Araştırmanın Evreni.....	53
3.2.2.Araştırmanın Örneklemi.....	55
3.3.Verilerin Toplanması.....	55
3.4.İstatiksel Analiz.....	55
3.5.BULGULAR VE YORUMLAR.....	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.TARTIŞMA	63
4.1.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	68
EKLER.....	71
KAYNAKÇA.....	77

ÖZET

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görevli akademik personelin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin görüşleri isimli araştırmanın amacı; Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görevli akademik personellerin öğrenen örgütle ilgili görüşlerini, öğrenen örgüt olma yolundaki engellerini ve öğrenen okul kültürüne ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşabilmek için Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görevli personelin ne gibi rolleri vardır, öğrenme engelleri nelerdir, nasıl öğrenen örgüt olabilirler, öğrenen örgüt kültürüne ilişkin araştırmanın kapsamındaki farklı okullarda görevli personelin, cinsiyet, yaş ve kıdemlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır, sorularına cevap bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırmada 4 tane kişisel soru ile birlikte toplamda 69 sorudan oluşturulmuş bir anket kullanılmıştır. 40 Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda görevli toplam 330 akademik personele uygulanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bilgiler özetle: Cinsiyete göre yapılan t-test sonucunda örgütsel roller ve öğrenen okul kültürüne ilişkin görüşlerde anlamlı fark bulunmazken, örgütsel engellere ilişkin anlamlı fark bulunmuştur.

Kıdeme göre yapılan ANOVA testi sonucu alt değişkenler arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Yaşa göre yapılan ANOVA testi sonucunda erkek katılımcılarla alt değişkenler arasında anlamlı fark bulunmazken, bayan katılımcılarda öğrenen okul kültürü oluşturmaya ilişkin görüşlerde yaşa göre anlamlı fark bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen örgüt, örgütsel öğrenme, öğrenen okul.

SUMMARY

The aim of this structure is to introduce the ideas of academic personnels of School of Physical Education and Sport about learning organization, the difficulties in learning organization and their ideas about learning school culture.

In order to achieve this aim what kind of roles do the academic personnel in School of Physical Education and Sport have what are the difficulties of learning, how to be a learning organization and if there are any significant differences between the academic personnel of different gender, age and seniority in different school included in this structure are all questioned in details.

In this structure there is a survey of 69 questions including 4 personnel ones. It is applied to totally 330 academic personnels of 40 School of Physical Education and Sport.

Datas obtained by the structure are briefly:

The result of t-test related to gender are that while there are no significant differences in organization roles and the ideas of learning school culture, there is one in organizational difficulties.

The result of ANOVA test according to seniority is that there is no significant difference between subfactors. The result of ANOVA test according to age is that there is no significant differences between male participants and subfactors, but female participants a significant difference is found about the ideas of forming learning school culture according to age among the female participants.

Key Words: Learning organization, learning school, organizational learning.

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgüt yapısı-örgüt kültürü-örgüt iletişimi ilişkisi.....	9
Tablo 2: Öğrenen Örgütlerin Bilen, Anlayan ve Düşünen Organizasyonlarla Karşılaştırılması.....	12
Tablo 3: Geleneksel Örgütler ile Öğrenen Örgütlerin Karşılaştırılması.....	30
Tablo 4: Öğrenen örgütlerle Geleneksel Örgütlerin Karşılaştırılması.....	31
Tablo 5: Kurumsal Öğrenim Süreçleri.....	43
Tablo 6: Beş Disiplin Esasları, Prensipleri ve Kamu Sektöründe Uygulamaları..	44
Tablo 7: Değişen Eğitim Modeli.....	45
Tablo 8: Eğitimde Yeni ve Eski Yaklaşımlar.....	48
Tablo 9: Çalışmaya katılan üniversiteler ve katılımcı dağılımı	54
Tablo 10: Beden Eğitim Spor Yüksekokullarında görevli akademik personelin cinsiyet, yaş ve kıdemlerine ilişkin demografik özellikleri.....	56
Tablo 11: Cinsiyete göre alt ölçeklerin karşılaştırılması.....	57
Tablo 12: Bayan katılımcıların yaşlarına göre alt ölçeklerle karşılaştırılması ...	58
Tablo 13:Öğrenen Okul Kültürüne İlişkin Yaş Alt Gruplarının Tukey-HSD Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 14: Erkek katılımcıların yaşlarına göre alt ölçeklerle karşılaştırılması...	59
Tablo 15: Erkek katılımcıların kıdemlerine göre alt ölçeklerle karşılaştırılması ...	60
Tablo 16: Bayan katılımcıların kıdemlerine göre alt ölçeklerle karşılaştırılması .	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü	15
Şekil 2: Örgütsel Öğrenme Süreci.....	18
Şekil 3: Daft ve Weick' in Organizasyonel Öğrenme Modeli.....	19
Şekil 4: Tek etaplı öğrenme.....	24
Şekil 5: Çift etaplı öğrenme.....	24
Şekil 6: Öğrenen Organizasyon Disiplinleri Arasındaki İlişkiler.....	33
Şekil 7: Öğrenen Örgütler.....	41

1.BÖLÜM

1. GİRİŞ

Bu bölümde; "Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görevli akademik personelin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin görüşleri" isimli araştırmanın problem durumu, sayıtlar, araştırmanın sınırlılıkları açıklanmış; araştırmanın öneminin amacı üzerinde durulmuş ve araştırmada kullanılan terim ve kavramların tanımları yapılmıştır.

1.2. Problem durumu

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin meydana getirdiği yoğun değişmelerin insanı olduğu kadar, insanın işe ve çalışma hayatına bakış açısını da değiştireceği, hatta bu değişimin günümüzde başladığı söylenebilir. Bilgi toplumunda yaşayarak öğrenme, öğrenmeyi öğrenme, kendi kendini eğitme sorumluluğu ve yaşam boyu öğrenme gibi kavramlar ön plana çıkmış, hatta öğrenme kavramı artık bireysel sınırları aşacak şekilde ele alınmıştır (74). Unutulmamalıdır ki her hangi bir örgütün başarısı çalışanlarının kalitesine bağlıdır (54). Drucker (32) " Her örgütün rekabet ortamında en önemli kaynağı nitelikli ve bilgili insan" diyerek insan faktörünün önemine değinmiştir.

Öğrenen organizasyon anlayışı kavram olarak; bilgi elde eden, yeni bilgiler yaratan ve bu bilgileri tüm organizasyon üyelerine aktararak, organizasyonel faaliyetleri bu yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde değiştirebilme esnekliğine ve yeteneğine sahip organizasyon demektir (68).

Öğrenen örgütlerin değişime yaklaşımları çok farklıdır. Diğer örgütler mevcut değerler ve yapılar içinde değişime adapte olurlarken, öğrenen örgütler, kendilerini değiştirmeyi ve değişimden bir şeyler öğrenmeyi hedeflerler. Piyasalardaki rekabeti sürdürebilmek için, değişimlere de hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek gerekmektedir.

Burada söz edilen değişim, dış etkilere gösterilen bir tepki niteliğindedir. Oysaki öğrenen örgütlerde değişimden daha farklı bir olgu söz konusudur. Çünkü öğrenen örgütlerin kaygısı sadece değişen koşullara adapte olabilmek değildir, bununla birlikte değişimden bir şeyler öğrenmeyi ve kendi bünyelerine katmayı hedeflerler. Başka bir deyişle, reaktif değil proaktif bir öğrenmeyi benimserler. Bu yüzden öğrenen örgütler için “dönüşüm” kavramını kullanmak daha uygun olacaktır. Öğrenen örgüt fikri, her şeyden önce “radikal dönüşümü gerektirmektedir, ancak bu sayede örgütsel ve yapısal değişimlerin örgütler için maksimum faydalarından söz etmek mümkün olabilir” (55).

Öğrenerek kendini yenileyen, değişen ve güncel olmayı başaran öğrenen örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşmakta ve uygulamak istediklerini daha çabuk hayata geçirebilmektedir (41).

Öğrenen organizasyonların başarılarının devamı için sürekli öğrenmeye teşvik ederek bunu yaşam tarzı haline getirmek ve ideal örgütsel iklim oluşturmak suretiyle tüm çalışmalarını sistem bütünlüğü içinde uygulamakla yakından ilintilidir (51).

Tüm bu bilgilere dayanarak Beden Eğitim ve Spor Yüksekokullarında görevli akademik personele öğrenen örgüt olma yolunda düşen rollerin uygulanabilirliği, örgütsel öğrenmedeki engellerin saptanması ve öğrenen okul kültürü oluşturma ile ilgili görüşlerinin bazı değişkenlere göre değişiklik gösterip göstermediği ortaya konulacaktır.

1.1.1. Çalışmanın Problemi

“Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görevli akademik personelin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin görüşleri nelerdir? ” sorusu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

1.1.2. Alt problemler

1.1.2.1. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görevli akademik personelin örgütsel roller ile ilgili görüşlerinde cinsiyet, yaş ve kıdem faktörü etkili midir?

1.1.2.2. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görevli akademik personelin örgütsel engeller ile ilgili görüşlerinde cinsiyet, yaş ve kıdem faktörü etkili midir?

1.1.2.3. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görevli akademik personelin öğrenen okul kültürü oluşturma ile ilgili görüşlerinde cinsiyet, yaş ve kıdem faktörü etkili midir?

1.2.Sayıtlar

Araştırmaya katılan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görevli akademik personelin öğrenen örgüt kültürü ile ilgili kişisel görüşlerini belirttikleri ankete samimi ve güvenilir cevaplar vermişlerdir. Aynı zamanda konunun irdelenmesinde de akademik ahlaka uygun olarak literatür taraması yapılmıştır.

1.3. Sınırlılıklar

Araştırma; 2007–2008 Akademik yılında 40 üniversitenin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan 330 akademik personele uygulanmıştır. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan akademik personeline uygulanan anket 69 sorudan oluşmaktadır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Bugüne kadar işletmelerde, kamu kurumlarında ve eğitim kurumlarında görev yapan personelin çağdaş yönetim anlayışı olan öğrenen organizasyon olma yolundaki görüşlerini doğrudan ya da dolaylı olarak aktaran çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Bu çalışmalardan bazıları; Erol Çevik (25) “ Kahramanmaraş’ taki orta ve büyük ölçekli işletmelere yönelik bir araştırma” , Ali Osman Ögütçü (61) “Çağdaş yönetim yaklaşımlarından öğrenen örgüt yaklaşımı ve bir kamu kurumunda uygulama”, Ayşe Uysal Çalışkan (18) “Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları”, E. Elhan Özus (65) “M.E.B bağlı Konya ilindeki mesleki ve teknik orta öğretim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyonu algılamaları”, Ahmet Kümüş (58) “Öğrenen organizasyon olarak okul”, Salim Çam (19) “Öğrenen organizasyon yoluyla işletme stratejilerinin başarısının artırılması”, Züleyha Ertan (37) “İlköğretim okullarını öğrenen organizasyona dönüştürmede yönetici ve öğretmen algıları (Ankara İli Örneği)”, ve Hasan Akkoç (3) “Öğrenen örgüt oluşumunda bilgi yönetimi uygulamalarının rolü: Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F uygulaması” adlı çalışmalardır.

Yapılan çalışmalara bakıldığında yüksek öğrenim veren üniversitelerde bu tür çalışmaların çok az olduğu, genelde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarının üzerinde durulduğu görülmüştür. Yapılan bu çalışmanın diğer çalışmalardan farkı ise Türkiye genelindeki üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görevli akademik personele yönelik yapılmış alanındaki ilk ve tek çalışma olmasıdır. Ayrıca bu çalışmada akademik personelin verdiği cevaplar doğrultusunda örgütsel rollere, öğrenme engellerine ve öğrenen okul kültürü oluşturmada faktörlere yönelik bilgilere de yer verilmektedir, bu noktada Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarımızın eğitim kalitesini arttırmada yararlanılacak bir kaynak olmasını ve bu anlamda literatüre katkıda bulunması düşünülmektedir.

1.5. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görevli akademik personelin öğrenen örgüt kültürü oluşturmadaki çabasını ve aynı zamanda alt ölçekleri oluşturan örgütsel rollere, örgütsel engellere ve öğrenen okul kültürü oluşturmaya ilişkin görüşlerini belirlemek ve bu görüşler üzerinde cinsiyet, yaş ve kıdem gibi etkenlerin etkili olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılmıştır.

1.6.Çalışma ile ilgili kavram ve terimler

1.6.1.Öğrenme: Bireyin davranışlarında değişiklik yaratan, yeni bilgi ve anlayış elde etme süreci (80).

1.6.2.Yönetim: Ortak amaçlara ulaşmak için işbirliği yapan bireylerin etkinlikleri (69).

1.6.3.Örgüt: Belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde oluşturulmuş toplumsal birimler (69).

1.6.4.Öğrenen Örgüt: Öğrenen örgüt gerekli bilgiyi örgüt içinde yaratıp, elde etmek veya başka yerden transfer ederek, örgütsel davranışın bu yeni bilgiye göre şekillendirmesi yeteneğidir (2).

1.6.5.Öğrenci: Öğrenim görmek amacıyla ders alan kimse (75).

1.6.7.Örgütsel Öğrenme: Örgütsel öğrenme, örgüt hakkındaki fikirleri yeniden incelemek için gerekli olan değişiklikler konusunda ayrıntılı açıklamalar yapan bir kavramdır (28).

2.BÖLÜM

2.1.ÖĞRENME

Bilgi çağında “öğretme” kavramı yerini “öğrenme” kavramına bırakmıştır. Öyle ki artık, öğrenme okullarda yapılan bir iş olmaktan çıkarılmış, bütün dünya büyük bir okul kabul edilmiş, her an her yerde öğrenmenin olacağına inanılmıştır. Öğrenmenin önemli olmasını sağlayan etkenlerin başında, bilginin hızlı bir şekilde çoğalması gelir (37).

Bireyin olgunlaşma düzeyine göre, çevresiyle etkileşimi sonucu davranışlarında olan kalıcı değişmelere öğrenme denir. Olgunlaşma olmadan öğrenme olmaz.

Öğrenmenin varlığı, şu üç ölçüte dayalı olarak incelenebilir;

- Davranışlarda değişme olmalıdır.
- Davranışlardaki değişme kalıcı olmalıdır.
- Davranışlardaki değişme kişinin çevresiyle etkileşimi sonucu olmalıdır (48).

Öğrenme deyince insanın aklına hemen okul gelmektedir. Oysa öğrenme yaşamın bütün alanlarında gerçekleşen bir olgudur (45).

Gerçek öğrenme, insan olmanın anlamını ta yüreğinden kavrar. Öğrenmeyle kendimizi yeniden yaratırız. Öğrenmeyle, şimdiye kadar hiçbir zaman yapamadığımız bir şeyi yapmaya muktedir hale geliriz. Öğrenme ile dünyayı ve onunla ilişkimizi yeniden kavrarız. (71).

İnsanlar, toplumsal yaşamda öğrenme yoluyla kazandıkları davranışlar sayesinde varlıklarını devam ettirirler. Çünkü çevreye uyum için gerekli olan uygun davranışlar öğrenme yoluyla kazanılmaktadır (45).

2.2.ORGANİZASYON VE ÖRGÜT KAVRAMI

Organizasyon, amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin tanımlanması ve gruplanması, işleri yapacak kişilerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, insanları bir arada en etkin biçimde çalışabilmesi için gerekli ilişkiler ortamının hazırlanmasıdır. Organizasyon (organize etme, örgütleme) işleminin tamamlanması sonucunda, yapı veya örgüt olarak organizasyon ortaya çıkar (41).

Organizasyon kelimesi iki farklı anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi dinamik olarak organizasyon “ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların oluşturduğu kural ve süreçler bütünü” dür. İkincisi, soyut ve statik olarak “ bir kurum veya kuruluşun maddi ve beşeri kaynak ve yeteneklerini düzenli bir şekilde bir araya getirme faaliyetlerinin sonucu oluşan yapı, bünye, iskelet ve işlevlerden kurulmuş bir örgüt” dür (20).

2.2.1.Örgüt

Yönetim bilimciler örgütleri, hareketleri açıkça gözlenebilen bir makine 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 algılanmaya başlandı (22).

Örgütlerin, insanların çok farklı ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan “teknik”, “sosyal” ve ekonomik yapılar şeklinde kolay bir tanımını yapmak mümkün olsa da, örgütün basit bir tanımını yapmak bu kadar kolay değildir.

Hepimiz yaşamamızı çeşitli örgütlerle (okul, kulüp, firma, hastane vs.) birlikte sürdürmekteyiz (41).

Örgütler içinde buldukları çevrenin ürünleridir. Onların doğma, yaşama ve gelişme olanakları, girdileri çıktıları ve sorunları çevreleri tarafından üretilmekte, kullanılmaktadır. Bu çevre içinde bilimsel ve teknolojik kuvvetler sürekli faaliyettedirler. Son yirmi, otuz içinde sağlanan teknik ilerlemelerin bütün insanlık tarihindeki teknik gelişmelerin hepsinden fazla olduğu söylenebilir. Bu süre içinde haberleşme, elektronik, atom ve uzay teknolojilerinde büyük değişme ve gelişmeler sağlanmıştır. Bilimsel araştırmaların sonucu olarak getirilen her yenilik, toplumda ve örgütlerde diğer birçok değişikliklerin kaynağı olmakta ve değişikliklerin yapılmasına yol açmaktadır (67).

Örgüt *-organization-*, gündelik yaşamın her alanını kapsayan bir yapılandırma. Toplumsal değişim perspektifinden ele alındığında günümüzde, örgütlerin geçmişe kıyasla gündelik rutin içinde çok daha önemli bir rol üstlenmeye başladıkları görülebilmektedir. Bireyler, doğumlarından ölümlerine dek tüm yaşamları boyunca her zaman örgütlerle bağlantı içinde yaşamaktadırlar. Özellikle sanayileşmiş toplumlarda, toplumsal yaşamın pek çok yönünde belirleyici rol oynayan çok sayıda örgüt bulunmaktadır. Öyle ki çağcıl toplumsal yaşam bir anlamda örgütsel yaşam demektir (47).

Örgütün öğrenmeyi desteklemesi bireylerin öğrenmesini de kolaylaştıracaktır. Eğer öğrenme örgüt içerisinde bir öncelik değilse bile, bu kişileri öğrenme sorumluluklarından kurtarmaz. Her gün, her deneyim yeni bir öğrenme deneyimi olabilir. Örgütün bu konuda atabileceği somut adımlar şu şekilde sıralanabilir:

- Öğrenmeye zaman ayırmak,
- Öğrenmeye, örgüt kültürü ve değerleri içerisinde yer vermek,
- Öğrenme için mekan ayırmak,

- Öğrenme hatalarını dikkate almak
- Geriye dönük öğrenmeyi değil; ileriye dönük öğrenmeyi benimsemek
- Eylemleri antrenman gibi görmek
- Çalışanları öğrenme konusunda ödüllendirmek (11).

Örgüt, toplumsal ihtiyaçların karşılanması için önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini birleştiren insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir (45).

Tablo 1: Örgüt yapısı-örgüt kültürü-örgüt iletişimi ilişkisi

	Örgüt Kültürü	Örgütsel İletişim	Sonuç
Otoriter, kapalı, dikey, merkezi, mekanik, düşük katılım	Tutucu, zayıf örgüt merkezli yönetim, homojen, değişime kapalı	Resmi, hiyerarşik, yazılı iletişim ağırlıklı, tek yönlü iletişim	Tatminsizlik, yüksek örgütsel stres, örgütsel verimsizlik, etkin olmayan örgütsel yönetim
Demokratik, esnek, açık, yatay, merkezi, doğal, yüksek katılım	Serbest, yüksek temsil yeteneği, birey merkezli yönetim, çeşitlilik, değişime açık	Doğal, informel, sözlü iletişim ağırlıklı, çok yönlü iletişim	Yüksek iş tatmini, yaratıcı gerilim, yüksek örgütsel verim, etkin örgütsel yönetim

Kaynak: (Genç, 2007: 57)

2.2.2.Örgüt Yapısı

Şirketin departmanlarını, kademelerini ve düzenini belirtir. Bir öğrenen organizasyon; ilişkileri, bilgi akışını, kısmi sorumlulukları ve işbirliğini organizasyon içinde ve dışında maksimize eden, elverişli, düz, sınırsız bir yapıdır. Yapı, şirket yaşamı ve insanlar üzerinde etkili bir rol oynar.

Organizasyonda var olan karar verme sürecini, iletişim hattını, performans göstergelerini, iş organizasyonunu ve içsel kontrol miktarını belirler. Yapıda esneklik esastır ve bu esneklik çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilmek için sürekli değişir **(5)**.

Örgütlerin teknolojik değişime uyum sağlayabilmeleri, organik örgüt yapısına uygun olarak örgütlenmelerine bağlıdır. Organik sistem, belirsiz çevresel etkilere ve değişim şartlarına uyum için daha esnek ve daha akışkan bir yapıdır.

Örgüt esneklikten uzaklaşıp katılaştıkça, yönetsel/örgütsel açıdan istikrarlı bir değişim gerçekleştiremez **(41)**.

2.2.3.Örgüt Kültürü

Kültür birey davranışlarının sınırlayıcı bir faktördür. Bireyin davranışlarının yönetir ve amaçlarını sınırlar. Kültürü, insanlar oluşturduğu gibi, kültür de insanı biçimlendirmekte; kültürün gerektirdiği davranışlarda bulunarak kültürün istediği kişi olmaktır. Böylelikle bireyin kültürü toplumun kültürüne, toplumun kültürü de tek tek bireyin kültürüne doğrudan doğruya bağlı bir görünüm kazanmaktadır **(21)**.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgütsel kültür sadece bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki bir betimlemesidir **(23)**.

Örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığı ile somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür **(61)** Örgüt kültürü eylemlerde süreklilik, davranışlarda uyum sağlayarak örgüt iklimini ortaya çıkarır. Yani örgüt, örgütte oluşturduğu hava sonucu örgüt iklimi oluşur **(77)**.

2.2.4.Örgüt İletişimi

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır (22)

Öğrenen bir organizasyon iç ve dış kaynaklara tüm şirketin ulaşabilirliğinin önemli olduğunu bilincindedir. Bu nedenle iletişim için teknolojinin sunduğu tüm unsurlar, geleneksel resmi iletişime ilaveten resmi olmayan iletişim kullanılarak şirkete akıcılık, esneklik ve adaptasyon olanağı sağlanır (5).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin formel ve informal iletişimini sağlar. Formel iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikâye ve dedikoduları kapsar (22).

2.3.ÖĞRENME AÇISINDAN ORGANİZASYONLAR

Öğrenen organizasyonun nasıl bir diyalektik sürecin sonucu olarak ortaya çıktığını anlamak için bilen, anlayan ve düşünen organizasyonların nasıl birbirlerini var ettiklerinin incelenmesi faydalıdır (73).

Tablo 2: Öğrenen Örgütlerin Bilen, Anlayan ve Düşünen Organizasyonlarla Karşılaştırılması

	Bilen	Anlayan	Düşünen	Öğrenen
Felsefe	Kendini en iyi tek yola adama Kestirilebilir. Kontrol Etkili	Eylem ve stratejiye rehberlik eden Kültürel değerlere adama Mitolojik yönetime inanma	Bire seri problem olarak örgüte bakış Uymazsa ileri gönder	Her örgütün gelişip büyümesini ve deneyimini inceleme ve nasıl deneyim sahibi olduğunu araştırma
Yönetim	Yönetim içinde kontrolü elde tutma	Açıklık, iletişim ve örgüt kültürünü güçlendirme	Problemleri belirleme, ayırma, verileri düzenleyip çözümler sunma	Deneyimselliğe teşvik, incelemeyi kolaylaştırma
Uygulama	Kitaba uyma		Yapısal ihtilafları üretme	Bilgi hataları
Görevliler	Yönetimi izleme neden? Niye? Sormama	Davranış rehberleri olarak değerleri ortak harekete geçirmek	Programlı çözümleri kullanma	Bilgiyi kullanma ve coşkunluk yapısal farklılık
Müşteriler	Örgütsel değerleri olumlu görme Örgütü en iyi bildiğine inanırlar	Çözülecek problem	Deneyim sağladığına inanır	Sürekli ve açık diyalog Öğrenme/öğretme ilişkisi
Değişim	Problem çözme programları her yerde deva olarak görülür	Yalnızca mitolojik yönetim varsayımları Çoğalma eğilimi	Sürekli deneyim süreci	Deneyim ve inceleme

Kaynak: Slocum, J.W ve Mc Gill, M., 1994

2.3.1.Bilen Organizasyonlar

Bilen organizasyonlar, organizasyon modelleri arasında ilk aşamayı ifade ederler. Bilen organizasyonlar, organizasyonlar piramidinin en altındadır. Klasik teoriye uygun bir organizasyon yapısına sahiptir. Klasik teori, insan gereksinimlerinin tatmininde, ekonomik gereksinimleri ve güven gereksinimlerini ön plana alır. Klasik teori içinde bürokrasi, yönetsel teori ve bilimsel yönetim yer alır (73).

Klasik teorisyenlere göre, komutlar örgütün tepesinden verilmeli, yukarıdan aşağıya denetim mekanizmaları olmalıdır. Organizasyonlardaki “komuta ve kontrol” yaklaşımı bu anlayışın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Bilen organizasyonlar otoriter ve ilkel bir yapı içindedir. Bilen organizasyonlardaki yüksek kontrol seviyeleri, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma eğilimi öğrenmeyi engeller (60).

Bilen organizasyonlar kendi pazarları nispeten olgun ve statik kaldığı sürece başarılı olabilirler. Bu tür yapılarda yapılan yenilikler öğrenme sonucunda ortaya çıkmış ürünler değildir. Bu yüzden firmanın kanıtlanmış çizgisiyle sınırlı kalan yenilikler rekabet gücünü de sınırlamaktadır. Bilen organizasyon en iyisini bildiğine inanır. İş görenlerin kurallara itaat etmesini ancak nedenini sormamalarını ister (70)

2.3.4.Anlayan Organizasyonlar

Bu örgütlerin değerlerinde ve kültürlerinde kısıtlama vardır. Bu örgütler her aksiyonu, kendi değerleri içerisinde serbest bırakırlar. İnsan unsuru önemli olmakla birlikte kurum kültürünün getirdiği değerler, yazılı kurallar ve kontrol mekanizmaları da diğer etkili unsurlardır. Ancak kurum kültürünün esneklikten yoksun olması ve yeniliklere kapalı olması bu tarz organizasyonların öğrenme süreçleri için ciddi engeller oluşturmaktadır (3).

Anlayan organizasyonlar, bilen organizasyonlardan farklı olarak insan unsuruna “Neo-Klasik” yaklaşımda olduğu gibi önem vermektedir (Çam, 2002: 63). “Neo-Klasik” yaklaşımda var olan insan ilişkilerine yoğunlaşan grup oluşturma, gruplar arası ilişkiler, motivasyon, önderlik, gibi konularda da benzerlik göstermektedir (51).

2.3.5.Düşünen Organizasyonlar

Bu organizasyonun temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini, işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmektir. Eğer işletme faaliyetlerinin her hangi bir yönünde bir aksama varsa, organizasyon bunu düzelterek, bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemleri almakta, bunun için gerekli modelleri ve sistemleri geliştirmektedir (20).

Düşünen organizasyonlar, iş ile ilgili sorunların çabuk belirlenmesi, analizin yapılması ve uygulamaya geçilmesi konularına ağırlık verir ve yöneticileri bu yönde eğitirler(51).

Düşünen organizasyonların eksikliği, hızlı çözümlerin üzerinde durarak temeldeki soruna yönelmemeleridir. Henüz var olmayan olasılıkları yaratarak, çıkabilecek sorunlar üzerinde durmaya karşı duyulan isteği desteklemez (20). Ayrıca iş ile ilgili analizlerin yapılması, bilgi paylaşımı, sorumluluk vs. gibi özelliklerinde üst yöneticiler ve astlara düşen görevler arasında bulunmuş olması göz ardı edilmemelidir (51).

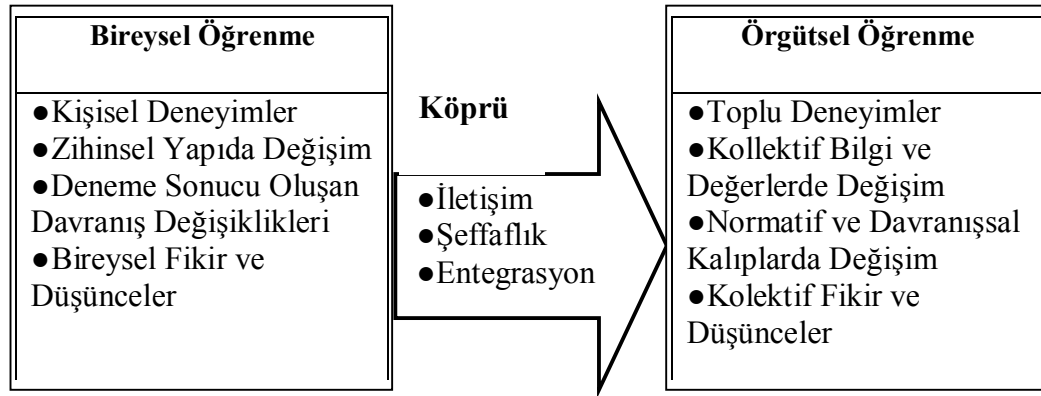
2.4.BİREYSEL ÖĞRENMEDEN ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE

Rekabetin giderek yoğunlaştığı ve giderek daha karmaşık hale geldiği günümüzde şirketlere rekabet avantajı sağlayacak olan bilginin kaynağı bireylerdir. Yeni bilgi daima bireyle başlar. Bireysel öğrenme olmadan ne organizasyonel öğrenme ne de öğrenen organizasyonlar olabilir.

Dolayısıyla bireysel öğrenme, öğrenen organizasyonların kalbidir. Ancak bireysel öğrenme, organizasyonel öğrenme için yeterli değildir. Örgüt üyelerinin psikolojik ve moral güçlerinin artması, onların işbirliği yaptıkları diğer kimseleri ve bağlı buldukları işletme ortamlarını gerçekçi bir şekilde fark etmeleriyle mümkündür. Bunun için öncelikle kişilerin kendilerini fark etmeleri ve anlamaları gerekir.

Daha sonra ise grubun diğer üyelerini ve çalışma ortamını fark etmeleri, problemleri teşhis etmeleri, çözüm yolları aramaları ve çözüm için iş birliği sağlama gibi başarı faktörlerine yönelmelidirler (29).

Şekil 1: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü (Yazıcı 2001: 91)



Öğrenen örgütlerde bireyleri öğrenmeye zorlayan güdeleyicilerin başında etkili yöneticiler gelmektedir. Çünkü bir örgütte yöneticiler tarafından kabul görmeyen hiçbir hususun uygulanması mümkün değildir. Eğer yöneticiler öğrenme konusuna uzak iseler; ne kendileri ne de diğer çalışanlar için bu konu üzerinde önemle durmuyorsa, örgütsel öğrenme konusu yetersiz olacaktır. Öğrenen bir örgütte bireyler yöneticilerine güvenmeli ve onlara inanmalıdır. Çalışanları bu konuda olumlu yönde etkileyen yöneticilerin varlığı ile örgütlerde öğrenme gerçekleşir (59).

Bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiş için, kişilerin iletişimi, birbirini anlaması ve ortak bir karara varılması çok önemlidir. Organizasyon içinde şeffaflığın sağlanması bir diğer önemli faktördür (17).

2.5.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Tanımı Yapan	Tanım
Argyis, 1977	Hata tespit ve düzeltme sürecidir
Nevis, 1995	Bir organizasyon içinde, deneyimlere dayalı bir şekilde, performansı sürdürme ve iyileştirme süreci ve kapasitesidir.
Duncan & Weiss, 1979	Organizasyonel bilginin, büyümesi ve değişmesidir. Organizasyon üyelerinin, eylem-sonuç ilişkileri hakkında ve çevrenin bu ilişkiler üzerinde etkisi hakkında bilgilerini geliştirdikleri bir süreçtir.
Malhotra, 1996	Bireysel öğrenme insanlar aynı uyarıcılara farklı tepkiler verdiğinde olur. Ancak organizasyonel öğrenme bir grubun farklı uyarıcılara aynı tepkileri vermesidir.
Huber, 1991	Bilginin işlenmesi vasıtasıyla potansiyel davranışlar mertebesindeki değişimdir.
Drucker, 1994	Bir şirketin iş teorisini oluşturan, çevreyle misyonuyla ve temel yetenekleri ile ilgili varsayımları test etmesi ve buna göre değiştirmesidir.
Watkins & Golembiewski, 1995	Uzun vadede; bilgiyi tutma, bilgi yaratımını destekleme ve sürekli dönüşümü gerçekleştirme kapasitelerini sağlayacak sistemlerin yaratılmasını içerir.
Fiol & Lyles, 1985	Daha iyi bilgi ve kavrayışla eylemleri gerçekleştirme sürecidir.
Levitt & March, 1988	Organizasyonlar, geçmişten aldıkları yorumları, davranışları yönlendiren rutinler haline getirerek öğrenirler.
Stata, 1989	Ortak kavrayış, bilgi ve zihinsel modeller yardımıyla meydana gelir ve hafızadaki geçmiş bilgi ve deneyime dayanır.
Schein, 1997	Organizasyon içindeki bireyler ve gruplar aracılığıyla öğrenmektir
Nelson ve Winter, 1982	Organizasyonların hafızalarını ve bilgi tabanlarını faaliyete geçiren rutinlerin kurulmasıdır.

Örgütsel öğrenme, örgüt hakkındaki fikirleri yeniden incelemek için gerekli olan değişiklikler konusunda ayrıntılı açıklamalar yapan bir kavramdır **(28)**.

Örgütler uyum sağlama yeteneklerini geliştirmek ve varlıklarını sürdürebilmek için öğrenmek durumundadırlar. Ancak bu öğrenme gelişi güzel değil, hedefleri olan bir öğrenme olduğunda bir anlam kazanarak örgütsel öğrenmeye diğer bir deyişle bir öğrenme kültürüne dönüşecektir **(3)**.

Örgütler canlı birer sistemdir. Bir örgütün yaşayabilmesi için çevresinde olup bitenlerden haberdar olması ve onda meydana gelebilecek değişikliklere uyum sağlama esnekliğine sahip olması gerekmektedir. Kendisini çevresinden soyutlayan organizasyonların yaşama şansları giderek azalmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, sürekli gelişip büyüebilmeleri ve rekabetçi avantajlarını kaybetmemeleri için sürekli olarak öğrenmeleri gerekmektedir **(53)**.

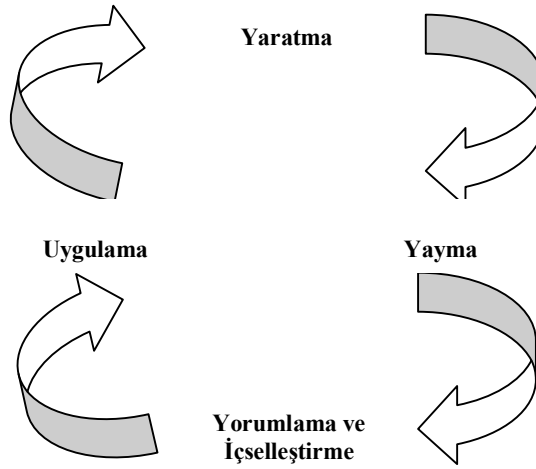
1990' ların başında Huber örgütsel öğrenmeye sıkı sıkıya bağlı dört yapı tanımlamıştır: bilgi edinimi, enformasyon dağıtımı, enformasyon yorumu ve örgütsel bellek. Huber, öğrenmenin mutlaka bilinçli olması gerekmediğini ve öğrenme eyleminin öğrenen kişinin performansını hatta potansiyel performansını şart olmadığını savunur. Öğrenme eyleminin, kişilerde davranışsal değişimlerle sonuçlanması da zorunlu değildir. Bu konuda Huber, "Bir varlık, edindiği bilgileri süzgeçten geçirdikten sonra, potansiyel davranış şemasında değişiklik yaşıyorsa, öğrenme aktivitesini gerçekleştirmiş sayılır" demektedir **(54)**.

2.5.1.Örgütsel Öğrenme Süreci

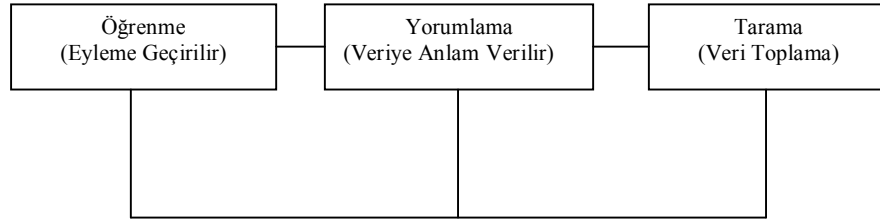
Dixon öğrenme sürecini oluşturan temel özellikleri döngüsel bir özellik taşıyan dört aşamada toplamaktadır:

- Bilginin yaratılması,
- Bilginin örgüt bazında yayılması,
- Bilginin içselleştirilmesi,
- İçselleşen bilginin kullanılması (30).

Şekil 2: Örgütsel Öğrenme Süreci (Dixon, 1994: 46)



Şekil 3: Daft ve Weick' in Organizasyonel Öğrenme Modeli (Kim, 1993: 37)



Tarama, çevre verilerinin gözlenmesini ve elde edilmesini içerir.

Yorumlama, gelen ilk izlenimler ve edinilen ilk kavrayışlarla, tutarlı olacak şekilde olayları tercüme etme ve kavramlar geliştirme sürecidir.

Öğrenme, organizasyonun eylemleri ve çevre arasındaki ilişkinin bilgisidir.

Bu aşamada organizasyonel öğrenmenin bir tanımı yapılabilir bireysel öğrenmenin etkisini de içeren bu tanıma göre, “Organizasyonel öğrenme, organizasyon içindeki bireyler gruplar aracılığıyla öğrenmektir”(10).

2.5.2.Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Unsurlar

Geçmişte başarılı olan her kurumda bir rehabet vardır. Onlara daha önce başarı getirmiş olan kural ve sistemlerin gelecekte de onlara başarı getireceğine dair bir inançları vardır. Ancak başarı bazılarında bir alışkanlık gibi gözüke de bu bir yanılsamadır, öğrenmenin olmadığı bir ortamda başarı geçicidir. Çünkü ne bugünün şartları ne de yarının şartları, dünün başarılarının kazanıldığı şartlarla aynı değildir. Geçmişte başarı getiren kural ve sistemler kendilerini kanıtlamış oldukları için her zaman en güvenilen sistemler olmuşlardır. Dolayısıyla önceden edinilen başarılar, öğrenmenin önünde bir engel olarak ortaya çıkar (49).

Öğrenme öncelikle birey bazında başlar. Bunun için kişilerin öğrenmeye istekli olmaları gerekir. Bu istekleri yetenek, doğru ve tam bilgiye ulaşmaları ile gerçek öğrenmeye dönüşebilir. Kişisel özellikleri yanında, organizasyonlarda örgütsel öğrenmeyi geliştiren faktörlerde bulunmalıdır (17).

Örgütsel öğrenmeyi geliştiren unsurlar:

- ***Paylaşılan bir vizyon yaratılması:*** Ortak duygu ve düşüncelerle oluşturulan vizyon, çalışanların, aynı zamanda, kendileri için çalıştıklarını hissetmelerini sağlar.
- ***Örgüt Kültürü:*** Etkin örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bulunması gereken temel nitelikler, sırasıyla, sürekli öğrenme, açık ve doğru bilgi, sorumluluk, şeffaflık ve demokratik davranıştır.
- ***Esneklik sağlayacak strateji:*** Strateji, hedefleri ve uygulama için gerekli faaliyetleri belirler. Stratejilerin esnek olması, öğrenme sonucu meydana gelen değişimlerin uygulamaya konulmasını çabuklaştırır, sonuca daha hızlı ulaşılır.
- ***Çevresel faktörler:*** Dinamik çevre şartları, örgütler için, potansiyel birer öğrenme kaynağıdır. Organizasyonlar, müşteriler, satın alma elemanları, ortaklar ve diğer çevresel faktörlerden olabildiğince öğrenmeli ve bu konuda rakipleriyle yarışmalıdır.
- ***Organizasyon yapısı:*** Çalışanları özgür, katılımcı, fikirlerini korku duymadan açıklayabildikleri ortamlar yaratılmalıdır. Merkezi yönetimler yerine yerinden yönetimin tercih edilmesi, esnek davranış ve düşünceye olanak sağlar.
- ***Teknolojinin önemi:*** Çeşitli teknolojik alet ve sistemler sayesinde, bilgi kaynaklarına ulaşmak, paylaşmak ve bu sayede başkalarından ve onların uygulamalarından öğrenmek kolaylaşır.

- **Örgütsel bellek ve örgütün unutmaya yeteneği:** Örgüt belleğinde, organizasyonun, davranış kalıpları, normları, değerleri, çalışma biçimleri, deneyimleri saklanır. Bunlar, yeni gelen çalışanlara aktarılır. Diğer yandan, yeni düşünce ve davranışların öğrenilebilmesi için, güncelliğini yitirmiş bazı düşünceleri unutmak gerekmektedir. Unutma, yeni bilginin kabul edilmesi ve uygulamasını kolaylaştırır (17).

2.5.3.Örgütsel Öğrenmeyi Engelleyen Unsurlar

Öğrenememe, şirket içindeki bazı durumların çalışanları olumsuz etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Bu olumsuzluklar, çalışanlar tarafından, öğrenememe ve kendinden yeterince faydalanılmadığı hissi duymak, ortak düşünce ve duyguları paylaşmamak, dolayısı ile bilgiyi paylaşmamak ve kariyer yapma olanağı olmadığını görmek olarak ifade edilir.

Senge (71), öğrenmeyi engelleyen yedi temel nedenleri şöyle sıralar;

1. **“Pozisyonum neyse ben oyum”** : Örgütlerde iş görenler sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için pek sorumluluk duygusuna sahip olmazlar.
2. **“Düşman dışarıda”** : Her birimizde işler ters gittiğinde bundan bir başkasını sorumlu tutma eğilimi vardır. Bazı örgütlerde bu eğilim çok fazladır. “Her zaman suçu üstüne atacak bir ajan bulmalısın”. Pazarlama, imalat bölümüne kabahat bulur, imalat, mühendislik bölümünü suçlar, mühendislik de pazarlamayı. “Düşman dışarıda” sendromu aslında “Pozisyonum neyse ben oyum” anlayışını ve bu bakışın teşvik ettiği systemsiz bakma yollarının bir yan ürünüdür. Sadece kendi pozisyonumuz üzerinde yoğunlaştığımızda eylemlerimizin de bu pozisyonun sınırlarının ötesine uzandığını göremeyiz.

3. **“Sorumluluk üstlenme kuruntusu”** : Sorumluluk üstlenme kuruntusu, olayların arkasından gitmemek, tepkili olmamak için problemler daha krize dönüşmeden başkalarını beklemeden sorunu çözmeye girişmedir. Yöneticiler sık sık problemle karşılaştığında, sorumluluk yüklemenin gerekliliği olduğunu söylerler.
4. **“Olaylara takılıp kalma”** : Olaylar üzerinde yoğunlaşma insanı “olay” merkezli açıklamalara götürür. Bu tür açıklamalar bir yere kadar doğru olabilir, ancak bizim olayların gerisindeki uzun dönemli değişme örüntülerini görmekten ve o örüntülerin nedenlerini açıklamaktan uzaklaştırır.
5. **“Haşlanmış kurbağa meselesi”** : Örgüt başarısızlığı üzerine yapılan sistem incelemelerinde, hayatta kalmaya yönelik olmak, tedricen oluşan tehditlere zıt anlamda uyum sağlama öylesine yaygındır ki ortaya “Haşlanmış Kurbağa” misalinin çıkmasına yol açmıştır.
6. **“Tecrübeyle öğrenme hayali”** : En güçlü öğrenme doğrudan tecrübeyle olur. Bir eylem yapar, sonuçlarını görürüz, sonra yeni ve farklı bir eğilime gireriz. Her birimizin öğrenme ufku içinde etkililiğimizi ölçtüğümüz, zaman ve mekânın bir görüş genişliği vardır. ,
7. **“Yönetici takım miti”** : Yönetici takım, örgütün farklı işlevlerini ve uzmanlık alanlarını temsil eden sağduyulu ve tecrübeli yöneticilerin bir araya getirilmesiyle oluşturulur (37).

Örgütsel öğrenmenin işlevi, örgütün geleceğini yaratmayı ve yeterliğini arttırmayı engelleyen sorunları çözmektir. Engelleri kaldırmak için sorun çözme yöntemi kullanılırken, şunlar özenle yapılmalıdır:

- 1- Yanıt aranacak sorular sorularak, engel (durum) iyice sorgulanmalıdır.
- 2- Sorulan sorulara yanıt olabilecek seçenekler, toplanan bilgilere dayandırılarak sıralanmalıdır.
- 3- Seçeneklerin olası sonuçları kestirilebilmelidir.
- 4- Seçenekler tek tek yargılanarak, engeli kaldıracak (sorunu çözecek ya da soruya yanıt olacak) seçenek kararlaştırılmalıdır (7).

Örgüt geliştirme, örgüt üyelerinin becerilerini arttırarak “ sorun çözmeye yollarını öğrenmelerini” içerir. Kimi kişiler, sorunların nasıl çözüleceğini bilmenin, insan niteliğinin bir parçası olarak görürler. Fakat çok yönlü araştırmalar, insanların sorun çözmeye becerilerini öğrenmeleri gerektiği sonucunda birleşti (12).

Örgütsel öğrenme;

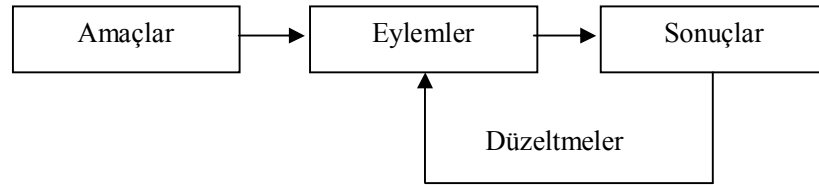
- 1) Bireysel bir süreç olmaktan çok örgütsel bir süreçtir,
- 2) Örgütün geçmişteki deneyimlerine sıkı sıkıya bağlıdır,
- 3) Örgütsel eylemler için paylaşılmış kılavuzluğun tümleştirildiği sonucudur,
- 4) Yavaş oluşur ve karar vericilerin sorunlarına bakışını temelden değiştirir,
- 5) Örgütün bütün alt sistemlerini kapsar,
- 6) Örgütün uzun erimli bilinti paylaşımına, planlamasına ve denetlenmesine dayanır (7).

En basit örgütsel öğrenme “hata düzeltme” şeklinde ortaya çıkar ve tek yönlü öğrenme niteliği taşır (28).

2.5.3.1. Tek yönlü öğrenme:

Tek yönlü öğrenme, organizasyonun bilinen hedeflere ulaşma kapasitesini geliştirmesini ifade etmektedir (33). Örgüt üyelerinin örgütün iç ve dış çevresindeki değişikliklere cevap vermek için hataları sezip, uygulamakta olan örgütün davranış teorilerinin temel özelliklerini koruyarak bu hataları düzeltmeleridir. Bu tür öğrenmede tek yönlü bir etki-tepki söz konusudur. Kişi hatayı sezer ve örgüt normlarının içindeki strateji ve varsayımları biraz değiştirerek hataya cevap verir (28).

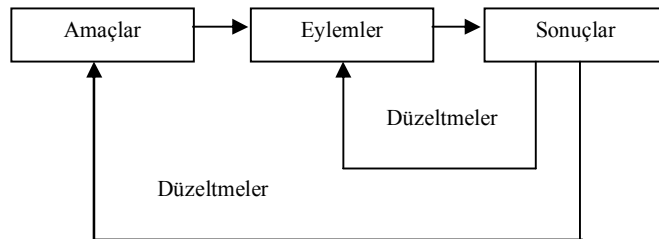
Şekil 4: Tek etaplı öğrenme(Uçar, 2001: 40)



2.5.3.2. Çift yönlü öğrenme:

Örgütsel öğrenme tek yönlü olabileceği gibi çift yönlüde olabilir. Çift yönlü öğrenmede sezilen hata (uyuşmazlıkların çözümü gibi), daha etkili ve anlaşılır yeni normların geliştirilmesine neden olmalıdır (28).

Şekil 5: Çift etaplı öğrenme(Uçar, 2001: 43)



2.5.3.3.Öğrenmeyi öğrenme:

Öğrenmeyi öğrenmek, neyin nasıl öğrenildiğini veya daha iyi nasıl öğrenileceğini bilmek ve bu bilgileri öğrenme sürecinde kullanabilmektir. Daha az zamanda daha az çabayla çok şey öğrenebilmek ve öğrenmeyi, bir uğraş olmaktan çıkarıp yaşam tarzına dönüştürmek gerekir **(20)**.

Kişilerin yeni düşünceler üretme güç ve kabiliyetlerini yansıtan bir kavramdır ve konusunu örgütün davranış dünyası ile kabiliyetleri arasında etkileşim oluşturur. Bu durumda örgüt üyeleri öğrenme için gereken şartları ve ortamı da öğrenirler.

Öğrenme öncesi şartları ve ortamı araştırırlar ve daha önce ne öğrendiklerini, örgütsel öğrenme kısımlarını, öğrenmeyi hızlandıran veya engelleyen faktörleri keşfederler. Öğrenme için yeni stratejiler tespit ederler ve bunları uygulanır hale getirerek değerlendirmeler ve genellemeler yaparlar **(28)**.

Marquard, bir organizasyonun bireylerinin öğrenme hakkındaki geçmiş varsayımlarının bilincine vardıklarında, organizasyonun öğrenmeyi öğrenmeye başlamış olacağını belirtmektedir. Böyle bir öğrenmede kişiler, nelerin öğrenmeyi engellediğinin farkına varırlar; öğrenme için yeni stratejiler geliştirir ve ortaya koydukları düşünceleri değerlendirir ve geliştirirler. Sonuçlar yazılı hale getirilir ve organizasyonel öğrenme pratiği olarak yansıtılır **(53)**.

2.6.ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Peter Senge' ye (71) göre, sunulan araçlar ve düşünceler, dünyanın birbirinden ayrı, birbiriyle ilişkisi bulunmayan güçlerden yaratıldığı yolundaki yanılsamayı yıkmak içindir. Bu yanılsamayı bırakırsak, o zaman “öğrenen organizasyonlar” kurabiliriz. Bu organizasyonlarda kişiler gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkun düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrenilirler.

Öğrenen organizasyon kendi gücünü keşfeden ve bunu kullanabilen örgüttür (40). Öğrenen örgüt kavramı örgütlerin bir tür *kolektif zeka* gibi çalışmasını ifade eder. Örgüt kompleks, canlı bir organizma olarak tasarlanmakta ve bireysel öğrenmelerin örgütsel öğrenmeye dönüşmesi kastedilmektedir (63).

Öğrenen organizasyon için tek bir model yoktur. Organizasyonların ne olduğu konusu çalışanların rolü ile ilgili bir tutumdur. Organizasyonlardaki herkes sorun çözümünde, katılımcı olarak katkıda bulunmakta, bu durum onların ilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesinde rol oynamaktadır (51).

Öğrenen organizasyonun ön koşulu öğrenen bireydir. Öğrenen birey, öğrenen takımları yaratacak, sonuçta organizasyonda öğrenecektir (26). Öğrenen bir örgüt birey için bir okuldur. Günümüzde bireyler bir örgütte çalışma hayatına atılırken sadece maddi olanaklara değil, bunların yanında elde edeceği manevi değerlere de bakmaktadır. Eğitim imkanları, kariyer olanakları, uygun bir örgüt kültürü bireyler açısından öncelik teşkil eden değerler olmuştur (36)

Çevresel değişikliklere hızlı tepki göstermek, öğrenen örgüt olmakla mümkündür(41).

Öğrenen örgüt anlayışı; yarının yönetimi ve değişim yönetiminde eğitimli insana daima kendini geliştirme yeteneğine sahip organizasyonlar inşa etme yolunda ipuçları veren, insanın örgütle beraber nasıl öğrenebileceğini ve öğrenilmesi gerekeni nasıl öğrenileceğini gösteren bir yöntem anlayışıdır (3).

Öğrenmeyle, yaratma ve hayatın üretme sürecinin bir parçası olma kapasitesini genişletiriz. Her birimizin içinde bu tür öğrenmeye karşı derin bir açlık vardır. Bu, o zaman “öğrenen bir organizasyon” un temel anlamıdır – geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten bir organizasyon. Çünkü böyle bir organizasyon için sadece ayakta kalma yeterli değildir. “Ayakta kalmayı öğrenme” veya daha sık söylenen bir deyişle “adapte olmayı öğrenme” önemlidir, hatta gereklidir. Ancak öğrenen bir organizasyonda “adapte olmayı öğrenme” nin yanına “üretici öğrenme” , yaratma kapasitemizi arttıran öğrenme gelmelidir (71).

Öğrenen bir örgüt kurulmasını gerekli kılan faktörleri **Töremen (74)** şu şekilde belirlemiştir:

- En üst performansı ve rekabete dayalı üstünlük elde etme düşüncesi
- Müşteri ilişkilerini artırma çabası
- Gerilemeyi önleme düşüncesi
- Kaliteyi arttırma çabası
- Riskleri ve farkları daha iyi anlama endişesi
- Yenilik düşüncesi
- Personelin niteliğini arttırma endişesi
- Anlaşılmazlıkların üstünden gelme eğilimi

- İşbirlikçi çalışma gücünü arttırma çabası
- Bağımsız ve hür olabilme düşüncesi
- Karşılıklı dayanışmanın farkında olma hedefi (74).

2.6.1.Öğrenen Örgütlerin Felsefesi

Öğrenen organizasyon felsefesi, açık sistem anlayışı doğrultusunda kabul gören ve toplam kalite yönetiminin bir üst aşaması olarak post-modern gelişmeler içinde kabul gören bir yaklaşımdır (25).

Probst ve Büchle, örgütsel öğrenmeyi, “örgüt içindeki bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi, sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimi ” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel öğrenme, bilginin eğitim veya tecrübeyle kazanılmasından çok örgüt içinde davranış, değer ve normların birlikte geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenme tüm çalışanların aktif katılımını gerektiren bir süreçtir. Ortak deneyimlere, kararlara, normlara dayalıdır. Bu şekilde oluşan kolektif değerler ve normlar, çalışan herkes tarafından paylaşılan bir hale gelir (80).

2.6.2.Tarihçe

Öğrenen örgüt konusunda ilk çalışmalar 1973 yılında Chris Argyris ve D.A. Schön tarafından başlatılmıştır. Örgütsel öğrenmenin sağladığı rekabet avantajları üzerine yoğunlaşmış; öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenmenin ardındaki anlam uzun süre irdelenmiştir. Ancak, yıllar geçtikçe örgütsel öğrenmenin evrimi sürmüştür, yeni hedef ve amaçların belirlenmesinde kullanılan stratejik bir araç haline gelmiştir (61).

Ne zaman ki, 1980' lerde Shell, stratejik planlama ile ilgili olan örgütsel öğrenmeyi düşünmeye başladı, öğrenen organizasyona ilgi artmıştır. Shell' in yaptığı bu çalışmada takım çalışması ve yoğun haberleşme, fertlere daha çok hareket yeteneği veren, daha sorumlu ve başarılı şirket oluşturmada temel faktör olarak görülmüştür. Shell, öğrenen organizasyon kavramını araştırmak ve grup çalışmasını tecrübe etmek için 12 ay harcamıştır. Şirket sonuçta örgüt öğrenmesinin, stratejik planlama ve şirket başarısı için değer sağladığı kararına varmıştır. Bu stratejiyi uygulayan Shell, bir yıl içinde rakiplerine göre iki misli kazanmıştır (20).

2.6.3.Özellikleri

Öğrenerek kendini yenileyen, değişen ve güncel olmayı başaran öğrenen örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşmakta ve uygulamak istediklerini daha çabuk hayata geçirebilmektedir.

Öğrenen örgütler, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde, çalışanların geleneksel düşünceden uzaklaştıkları bir örgüt anlayışından hareket eder. Dolayısıyla öğrenen örgütlerin kendine özgü bazı özellikleri vardır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- a- Öğrenme, insanların yaptıkları her şeyin içine dâhil edilmiştir,
- b- Öğrenme anlık bir olay değil, bir süreçtir,
- c- Çalışanlar kendilerini geliştirirken kurumlarını da değiştirirler,
- d- Kurum kendi tecrübesinden öğrenmeyi başarır,
- e- Öğrenen örgüt çalışanları yaratıcıdır ve örgüt bu yaratıcı yetenekleri kullanmaya izin verir (41).

2.6.4.Öğrenen Organizasyonlarla Geleneksel Organizasyonların Karşılaştırılması

Tablo 3: Geleneksel Örgütler ile Öğrenen Örgütlerin Karşılaştırılması

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

Kaynak: (Braham,1998: 20)

Örgüt kuramcıları, öğrenen organizasyonu geleneksel organizasyon yapılarında mevcut olan bölümlere ayırma, rekabet ve tepki gösterme gibi üç temel soruna çare olarak düşünmektedir. Birincisi, öğrenen organizasyonlarda uzmanlaşmaya dayalı olan bölümlere ayırma, özerk harekete olanak sağlayan farklı fonksiyonlar olarak ortaya koyarak esnekliği ön planda tutar. İkincisi, öğrenen organizasyonlarda rekabete olduğu kadar iş birliğine de önem verilmektedir. Rekabete gereğinden fazla önem verme işbirliğini zayıflatabilir. Yönetim ekibinin üyeleri daha adil, daha bilgili ve ikna edici olduklarını göstermek için birbirleriyle rekabet içindedirler. Üçüncüsü, geleneksel organizasyonlarda tepki göstermez (64).

Öğrenen organizasyonlarla geleneksel organizasyonlar farklı özellikler taşımaktadır. Bu özellikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4: Öğrenen Örgütlerle Geleneksel Örgütlerin Karşılaştırılması

Geleneksel Örgütler	Öğrenen Örgütler
İhtiyaç merkezlidir	Öğrenci-öğrenme merkezlidir
Problemleri bulmaya yöneliktir	Problemleri öğrenmeye yöneliktir
Vizyon yoktur	Vizyon hayati önem taşır
Şikâyetler rahatsızlık olarak algılanır	Şikâyetler öğrenme için fırsattır
Yönetimin rolü kontroldür	Yönetimin rolü çekirdek değerleri paylaşmadır
Yalnızca yönetim takımından oluşur	Öğrenme takımları hayati önem taşır
Prosedür ve kurallar önemlidir	Esneklik esastır
Kısa dönemli planlar yapılır	Planlar uzun dönemlidir
Farklı misyonu yoktur	Misyonu farklıdır
Öğrenme bireyseldir	Bireysel, takım halinde ve örgütseldir
Liderlik rütbe ve ayrıcalıktır	Liderlik tasarımcı ve öğretmenlik davranışıdır
Görevler bireyseldir	Görevler takım üzerinde odaklaşır
Öğrenme ihtiyaca bağlıdır	Öğrenme sürekli ve uzun dönemlidir
Öğrenmeden eğitim birimi sorumludur	Herkes öğrenmeden sorumludur

2.6.ÖĞRENEN ORGANİZASYON DİSİPLİNLERİ

Öğrenen örgüt anlayışı bir takım temel özelliklere dayanmaktadır. Bu özelliklerin varlığı ya da yokluğu bir örgütte öğrenen örgüt anlayışının benimsenmiş olup olmadığını gösterir. Sözü edilen unsurları, incelenmesi ve hakim olunması gereken teorik ve teknik disiplinler şeklinde algılanmalıdır. Bir disiplin, belli bir beceri ve yeteneği kazanabilmek için izlenmesi öngörülen bir gelişme yolu şeklinde tanımlanabilir (38).

Değişik araştırmacılar, örgütlerin öğrene bir örgüt haline gelebilmeleri için gerekli şartları veya yöntemleri değişik şekillerde ortaya koymuşlardır (77).

Öğrenen organizasyon disiplinleri, insanların geleneksel düşünme yöntemlerini bir kenara bıraktığı, açık iletişim sayesinde örgütsel süreçlerin gerçekte nasıl işlediğini anlamaya çalıştığı, herkesin kabul edebileceği bir vizyonun geliştirildiği ve daha sonra bu vizyonun başarılmaya çalışıldığı ortamdır (64).

Senge, “Mühendislikte bir fikir, icat olmaktan yenilik olmaya geçerken farklı teknolojileri de bir araya getirir. Birbirinden ayrı da gelişebilen bu teknolojiler birleşerek bir teknoloji demeti oluştururlar. Bu demet oluşmadan da icat yenilik haline gelemeyecektir” demektedir. Senge, öğrenen organizasyon fikrinin de icat olmaktan çıkıp yenilik haline gelmesi için gerekli komponent teknolojilerin (ayrı ayrı gelişip birleşerek yenileşmeyi sağlayacak teknolojiler) yavaş yavaş bir araya gelmekte olduğunu ifade etmektedir (78).

Bunu sağlayacak beş disiplin şöyle sıralanmaktadır:

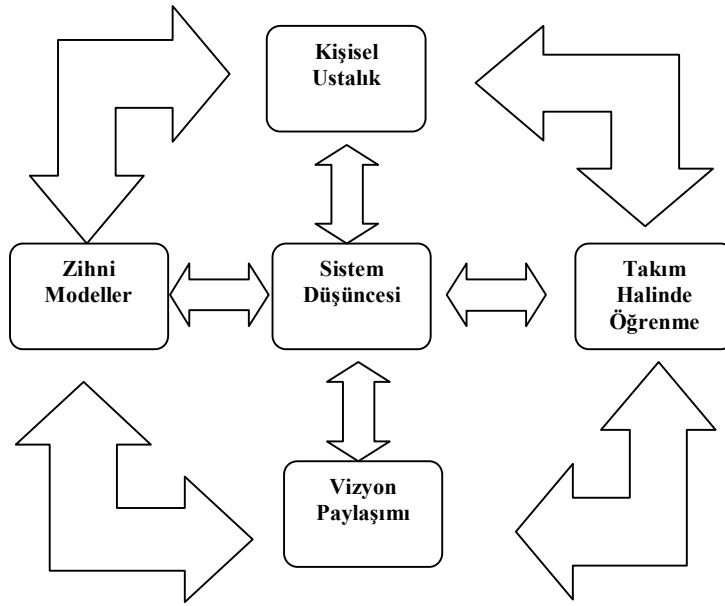
1. Kişisel Hakimiyet
2. Zihni Modeller
3. Paylaşılan Vizyon

4. Takım Halinde Öğrenme

5. Sistem Düşüncesi

Senge' ye (71) göre; teknoloji teriminin daha çok mühendislik alanında kullanıldığını, burada insan davranışları ile ilgili bir buluş (yenilik) üzerinde çalışıldığı için, komponentlere disiplin olarak bakmak gerektiğini ifade etmektedir. Burada kastedilen disiplin ile “zorla kabul ettirilen bir düzen” değil, uygulamaya koymak için incelenmesi ve hakim olunması gereken bir teori ve teknik bütünü anlatılmak istenmektedir. Bu disiplinlerin bir arada gelişmesi oldukça önemlidir. Disiplinler arası bütünleşmeyi sağlayacak olan da sistem düşüncesidir ve “Beşinci Disiplin” adıyla işaret edilen de bu disiplindir.

Şekil 6: Öğrenen Organizasyon Disiplinleri Arasındaki İlişkiler



Kaynak: (Çam, 2000: 33)

Öğrenen organizasyonun oluşturabilmesi için beş disiplinin özel olan kavram ve uygulama boyutlarında dikkate alınması gerekmektedir (50).

2.7.1. Kişisel Ustalık (Yetkinlik):

Kişisel yetkinlik, “kişisel görme ufkumuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini (60).

Kişisel yetkinlik disiplinine geçmeden önce çalışanlara yeni becerilerin kazandırılmasından bahsedelim. Çalışanlara yeni becerilerin kazandırılması ihtiyacını iki farklı boyuttan inceleyebiliriz: Gereken yeni yetkinlik seviyesi ve yani yetkinlik kazanmasına ihtiyaç duyulan çalışana oranı. Eğer kazandırılması amaçlanan yeni yetkinlik seviyesi düşükse normal eğitim ve öğretim programları çalışanların kapasitesini korumak ve sürdürmek için yeterli olacaktır (20).

Kişisel yetkinlik, sürekli gelişmek için kendisini yaşam boyu öğrenmeye adanmış usta bir zanaatkârın yeteneklerine benzetilebilir. Yüksek düzeyde bir kişisel yetkinliğe (ustalığa) sahip olan kişiler kendileri için derin anlamda önem taşıyan, hayatta gerçekten aradıkları sonuçlara ulaşma yeteneğini sürekli geliştiren kişilerdir. Senge’ ye göre, onlardaki bu sürekli öğrenme çabası, öğrenen organizasyonların ruhunu meydana getirmektedir (77).

Cashman, bireyin içeriden dışarıya doğru ustalaşmasının yedi yolunu şöyle tanımlar (13):

- **Kişisel ustalık:** Bireyin yaşamını her safhasında kendi potansiyelinin farkında olması, kimliğini ve benliğini bilmesidir. Birey güçlü ve zayıf yönleri ortaya koymalı, kendine güven duyduğu konularla uğraşmalı, zayıf yönlerini geliştirmelidir. Bireyin kim olduğunu bilmesi ve yaşama neler verebileceğini anlaması kendisini geliştirmesinin ön koşuludur.

- **Amaçta ustalık:** Bireylerin amaçları yoksa nereye yöneleceklerini, yetkilerini nasıl ve nerede kullanacaklarını bilemezler. Amaç, bireyin kendisini ifade etmek için aradığı yoldur. Amaçlarını belirleyen birey nereye ve nasıl yöneleceğini bilir, o yönde ustalık kazanmaya çalışır.

- **Değişimde ustalık:** Bireyin kendini geliştirmesi ve değişen iç ve dış çevre şartlarını algılaması, onun değişime ayak uydurma yeteneğine bağlıdır. Bireyler değişimi anlayarak değişimi yaşayarak ve değişimi yaratarak kişisel ustalığa ulaşabilirler. Değişimde ustalık; esnek olmayı, değişimi takip etmeyi ve onu yaratmayı gerektirir.

- **Kariyerde ustalık:** Kariyerde ustalık sadece belli bir mevkiye gelip bir pozisyon elde etmek değil, bize en çok keyif veren ve doyum sağlayan işleri bulmaktır. Bireyin kariyer yaşamı boyunca elde ettiği yetenek ve bilgiler ile işten aldığı tatmin ve doyum, onu kariyerde ustalığa ulaştıracaktır.

- **Dengede ustalık:** İç ve dış dünya arasında sağlanması gereken dengenin sağlanamaması bireyin yaşamını daha da güçleştirecektir. Verimli ve etkin olmak isteyen birey iç ve dış dinamikleri dengede tutacak yöntemleri kendisi bulabilir. Sağlanan denge ise bireye daha doyurucu bir iş hayatı sağlayacaktır.

- **Kişiler arası ilişkilerde ustalık:** Kişisel ustalığa ulaşan, kendi iç değerlerinin farkına varan ve bunu sürekli arttıran bireyler, çevresindeki bireyler için neler yapacaklarını araştırmaya başlarlar. Kişiler arası ilişkilerde ustalığa ulaşmış bireyler, karşısındaki insanların kendine özgü farklılıkları olduğunu kabul ederler. Kişiler arası ilişkilerde ustalığın temeli, karşınızdaki insanların sizi doğru anlayıp anlamadığını anlayabilmek ve kendinizi onlara doğru anlatabilmektir.

- **Varoluşta ustalık:** “Varoluşta ustalık farklı bir bakış açısı gerektirir: Varım, öyleyse düşünüyorum. Daha etkili, daha başarılı, daha hoşnut, daha canlı olmak için öncelikle bir varoluş durumu gereklidir”. Bireyin öncelikle varoluş nedenini, kim olduğunu ve ne yapması gerektiğini bilmesi kısacası kendisini tanıması gerekir. Bunu başarabilen birey iç ve dış çevreyi daha iyi tanımlayabilir, gözlemleyebilir ve anlayabilir. Sonuçta her şey birey ve doğa arasında gidip gelen yaşam ve bilgi alışverişidir.

2.7.2.Zihni Modeller:

Bireyler kafasında zihinsel haritalar ve modeller vardır. Yaşananlar bu haritalara ve modellere göre yorumlanır. Ender olarak doğru olup olmadıklarını kendimize sorarız; genellikle bunlara sahip olduğumuzun farkına bile varamayız yalnızca gördüğümüz ve düşündüğümüz şeylerin gerçekten öyle olduklarını ya da öyle olmaları gerektiğini varsayarız (20).

Öğrenen organizasyon içinde, daha önceden oluşmuş zihni modeller yıkılmaktadır. Yanlış kararlar vermeye sebep olacak, öngörülerinde barındıran modellerden kurtularak daha bağımsız düşünmeye teşvik eden zihni modellere teşvik söz konusudur (71).

Zihni modeller bireyin dünya görüşü hakkındaki açık ve açık olmayan anlayışını temsil eder. Zihni modeller, bir durum hakkında bireyin zihninde oluşan görüşlerdir, yorumlardır. Sadece tecrübe, bilgi ve hafızadan meydana gelmez; aynı zamanda tecrübe ve bilginin anlaşılması, analiz ve sentez edilmesi, kullanılması ve uygulanmasını da içerir (52).

Bir örgütün zihni modellerle çalışma kapasitesini geliştirmek hem yeni becerilerin öğrenilmesini, hem de bu becerilerin günlük pratikte yer almasını sağlayacak kurumsal yeniliklerin uygulanmasını gerektirir. Zihni model disiplininin yoksun sistem düşüncesi gücünün çoğunu yitirir.

Doğrusal düşünmenin günümüzde kritik kararlarda kullanılan zihni modellerin ağır basması gibi, geleceğin öğrenen örgütlerinde de, önemli kararlar, karşılıklı ilişkilerin ve değişim kalıplarının paylaşılan kavranılışına dayandırılacaktır. Zihni modeller, zihnimize iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta şekiller ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkileme özelliğine sahiptirler. Zihinsel modeller disiplini, örgüt üyelerinin bu kalıplardan ve varsayımlardan kurtulmalarını sağlamaya yönelik bir disiplindir.

Örgütlerin öğrenen bir örgüt olabilmeleri için, öncelikle düşünme modellerini değiştirmeleri, diğer deyişle düşünmeyi öğrenmeleri gerekmektedir (42).

2.7.3. Paylaşılan Vizyon:

Vizyon kavramı “ileride gerçekleştirmek” istediğimizi işaret etmektedir. Bu isteğimiz kişisel düzeyde “kişisel vizyon”, örgütsel düzeyde “örgütsel vizyon” olarak adlandırılmaktadır. Vizyon kavramının tanımlandığı ifadelerde başat öge olarak; düşünme, tasarlama, geliştirme, algılama, yaratma, değerler, inançlar ve bağlılık dikkat çekmektedir (20).

Vizyon, geleceğe yönelik olarak bir bireyin ya da bir organizasyonun nerede ve hangi koşullarda olacağını ifade eden anlayış, görüş ve düşüncelerin oluşturduğu bir bakış açıdır (29).

Bireysel görüşler, paylaşılmış bir görüşü meydana getirmek için nasıl bir araya gelirler? Bu bir araya geliş, ancak vizyon paylaşımı ile söz konusudur. Öğrenen organizasyonlarda vizyon bir resim olarak değil “hologram” olarak tanımlanmaktadır (71).

Vizyonun paylaşılan olması için organizasyon üyelerince benimsenmesi gerekmektedir. Bu da vizyonun birlikte oluşturulması ile gerçekleştirilecektir.

Paylaşılan vizyon öğrenen organizasyonlar için hayati bir önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar.

Paylaşılan vizyon (43):

- Toplu varoluş duygusu yaratır.
- Kalıcı amaç duygusu yaratır.
- Bir başarı ölçütü içerir.
- Günlük konuları aşmayı sağlar.
- Hem şimdiki zamanda hem de gelecekte meşru bir anlama sahiptir.
- Lider ve izleyicilerine eylem yetkisi verir.

Kamu yönetiminde vizyon kavramı düşünüldüğünde genel olarak hükümetlerin ve kamu kurumlarının ortak vizyonları paylaştıkları söylenebilir. Ancak ortak vizyonların hatırlanması genelde olağan üstü dönemlere denk gelmektedir: savaş, kriz, hiper enflasyon, kamu borçlarının aşırı artması ve buna benzer dönemler. Belli bir ortak vizyonun oluşması ve korunması ancak kanunlarla ve yönetsel kurallarla sağlanabilmektedir. Belirli bir ortak vizyonun yönetimde, bürokraside, yasal çerçevede aynı anda desteklenmesini sağlamak, demokrasinin doğası gereği zordur. Paylaşılan vizyonun oluşturulması kamu sektöründe özel sektöre göre daha zordur. Bunun sebeplerini kısaca açıklayacak olursak; öncelikle hükümetlerin açıklanan ve açıklanmayan hedeflerinin kestirilememesi; hükümetlerin politik gücü ele geçirme ve kullanma süreçlerinin farklılığı; hükümetin oluşmasında rol oynayan/menfaati olan partilerin ister istemez temelde bir çatışma içinde olması; politik değişikliklerin özellikle ülkemiz gibi demokrasiyi tam olarak yerleştirememiş ülkelerde bir vizyon/sistem oluşturulmasını zorlaştırması gibi faktörler sayılabilir (9).

2.7.4.Takım Halinde Öğrenme:

Bireysel öğrenme bir düzeyden sonra örgütün öğrenmesi için pek önemli değildir. Bireyler sürekli öğrenirlerken, bir öğrenen örgüt ortaya çıkmayabilmektedir. Buna karşın, ekipler öğrenirse, tüm örgüt içinde öğrenme için mikro bir dünya haline gelirler ve kazanılan iç görüler eyleme dönüştürülebilir. Ekibin başarıları örgütün tümü için birlikte öğrenme standardını belirleyebilir **(40)**.

Takım halinde öğrenme laboratuvar, yönetsel etkinliğin ve takım çalışmalarının etkinliğinin artırılması amacıyla, grup içi etkileşimi düzenleyen yeni bir tekniktir. Bu teknikte özellikle, çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen ve sonuçları kendi çalışmalarına ve çalışma biçimlerine yansıyan psikolojik özellikleri üzerinde ağırlıklı olarak durulmaktadır. Bu teknikte **(77)** :

- Açık iletişimin engellerinin keşfedilip ortadan kaldırılması,
- Etkin bir diyalog ortamının yaratılması,
- Çalışanların katılmış varsayımlarının ve düşünsel modellerinin ortaya çıkarılması,
- Yaratıcılığın arttırılması,
- İç dünyasının karmaşık yapısının sistem düşüncesi ile analiz edilmesi,
- Ortak bir vizyon oluşturulması ve bu vizyona yönelik hedeflerin belirlenmesi,
- Duygusal zekaların geliştirilmesi,
- Öğrenilenlerin gerçek hayatta uygulanmaya konması ve

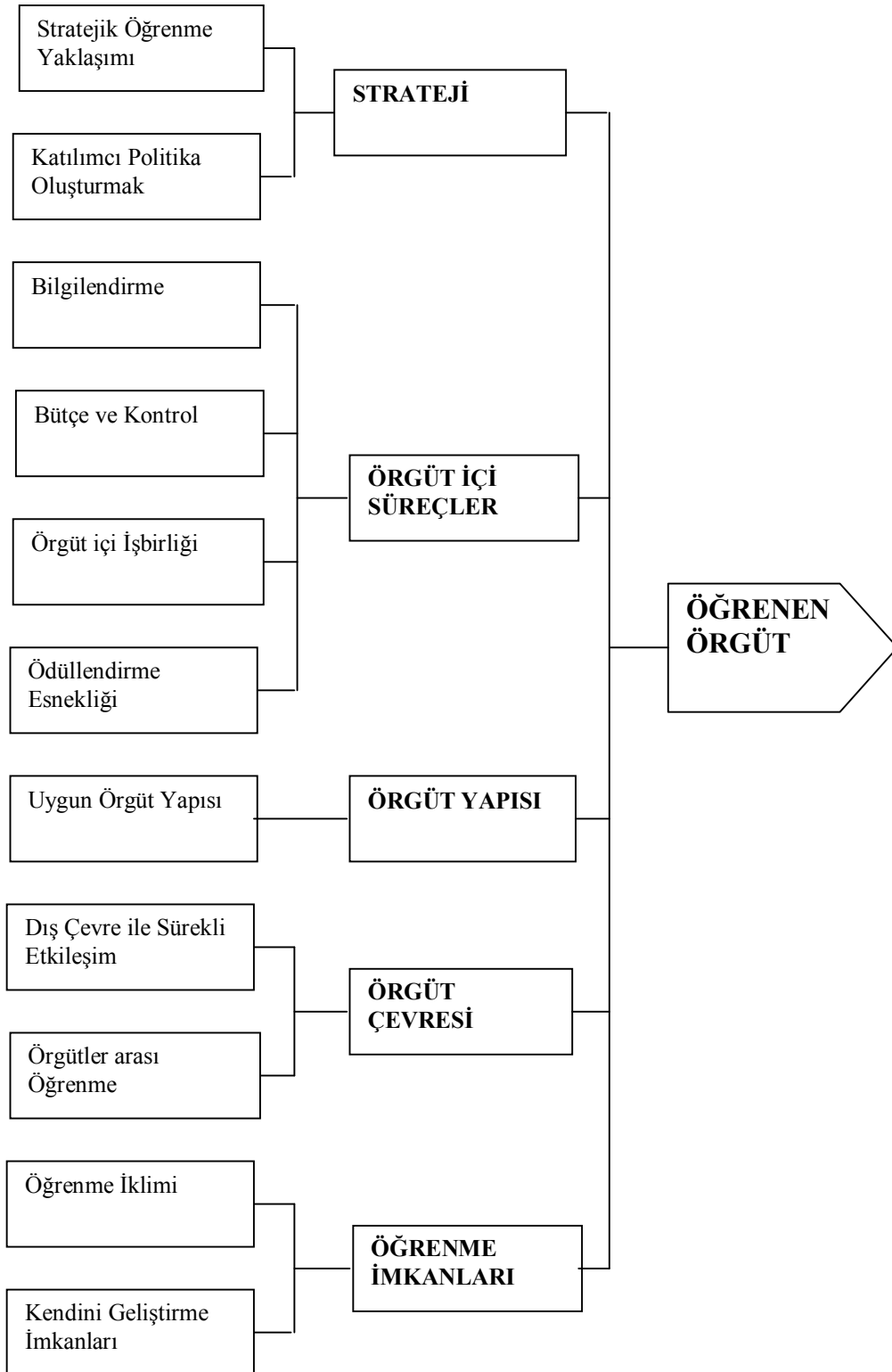
- Çalışanların etkin bir biçimde birlikte öğrenmeyi öğrenmelerinin sağlanması hedeflenmiştir.

2.7.5.Sistem Düşüncesi:

Çevresel faktörler ve bunların birbirleri ile ilişkileri gitgide karmaşıklaşırken dünyayı bir bütün olarak görebilmek daha fazla önem kazanır. Karmaşıklıklar gitgide hareket alanımızı kısıtlar ve kişilerden sık sık “sistem bunu gerektiriyor, kontrol edemiyorum” gibi şikayetler duyarız. Sistem düşüncesi bütüne ulaşmayı ve sistemlerin unsurları arasındaki ilişkileri görmemizi sağlayarak etkinliğimizi artırmamıza katkıda bulunur (60).

Öğrenen organizasyonların beş disiplini arasındaki bağlantı şu şekilde kurulabilir: bir öğrenen organizasyonda sistem düşüncesi, öncelikle takım halinde öğrenme disiplinini gerektirir. Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların kişisel yetkinliğe bağlılık göstermeleri gerekmektedir. Bireysel, grup ve örgüt çapında öğrenmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların zihinsel modellerinin belirlenip, gerekiyorsa değiştirilmesi ve paylaşılması gerekmektedir. Öğrenme, bireysel, ekip ve örgütsel vizyonların paylaşılıp, uyumlaştırılması ile hızlanıp etkilik kazanacaktır. Görüldüğü gibi, bu disiplinlerin hepsi birbiri ile bir etkileşim içindedir. Dolayısı ile birbirinden ayrı düşünülemezler(77).

Şekil 7: Öğrenen Örgütler



Kaynak:(Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991: 25)

2.8.Öğrenen Organizasyonda Kurumsal Öğrenim

“Kurumsal Öğrenim” kavramı ilk olarak 1965 yılında Cangelosi ve Dill tarafından kullanılmıştır. Öğrenen organizasyonun tabir olarak ne anlama geldiği veya dayandığı temellerin ne olduğu konusunda anlaşmazlıklar ve görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bununla başlıca sebebi, farklı bilim adamları tarafından, farklı bilim dalı alanlarındaki araştırmalarda kullanılmasından ileri gelmektedir (37).

Mary M. Crossan, Henry W. Lane, göre öğrenen organizasyon dört alt süreci içermektedir. Öğrenimin üç düzeyinde Bireysel, Grup bazında ve kurumsal düzeyde etkili olan bu dört sürecin adları;

a-Sezme

b-Yorumlama

c-Entegrasyon

d-Müesseseseleştirme

Bu üç düzey, kurumsal öğrenimin yer aldığı yapıyı belirlemektedir. Süreçler ise yapıları birbirine bağlayan yapıştırıcı gibidir. Sezme bireysel düzeyde; yorumlama ve entegrasyon grup düzeyinde; müesseseseleştirmede kurumsal düzeyde meydana gelir.

Bu dört öğrenim süreci, üç düzey üzerinde etkilidir. Süreçlerin yerlerini kolaylıkla alabildiklerinden dolayıdır ki birinin bitti veya başladığı yerin nerede olduğu tam olarak bilinmez (37).

Tablo 5: Kurumsal Öğrenim Süreçleri

Öğrenim Düzeyi	Süreç	Girdi / Çıktı
Bireysel	Sezme	Tecrübeler Benzetmeler Mecazlar
Grup	Yorumlama	Dil İdrak yeteneği ile ilgi Konuşma/Diyalog
	Entegrasyon	Ortak anlayış Karşılıklı Düzenlemeler Etkileşim sistemleri
Kurumsal	Kurumsallaştırma	Rutinler Teşhis sistemleri Kurallar ve prosedürler

Kaynak: (Ertan, 2000: 34)

Bu şema aracılığıyla bireyler ve gruplardan kurumlara taşınan grup ve bireylerinin de fikir ve hareketlerini etkileyen bir öğrenim olduğu açıklanmaktadır. Sezme bireysel düzeyde olur ama organizasyonel öğrenmenin en küçük yapı taşıdır. Sezgi aklın gözüyle hayalin birleşmesidir. Yorumlama bireysel öğrenim sürecinin unsurlarını bilince taşıyan süreçtir. Entegrasyonda ortak hareket vardır. Yorumlama sürecinde bireylerin davranışlarında, düşüncelerinde meydana gelen değişiklikler önemlidir. Konuşma ve diyalogla geliştirilir. Kurumsal öğrenimde ise kurum içinde kurallar ve prosedürler vardır (37).

Örgütsel öğrenmenin kurumsallaşması, örgüt üyelerin temsillerinden hareketle bir yöneliş ortaya koymaları, beklenen ve gözlenen sonuçlar arasında bir fark çıkarmaları ve farktan hareketle üyelerin bu açığı düzeltmeye çabalamalarıyla ortaya çıkar. Üyeler bu açığı düzeltmek için yeni varsayımlar üzerine temellendiren yeni stratejiler ortaya koymak zorundadırlar (74).

Tablo 6: Beş Disiplin Esasları, Prensipleri ve Kamu Sektöründe Uygulamaları

	Sistem Düşüncesi	Kişisel Hakimiyet	Zihinsel Modeller	Paylaşılan Vizyon	Takım ile Öğrenme
Esaslar	Bütüncülük.	Girişimci ve Üretkenlik.	Doğruluk ve Açıklık.	Amaç Ortaklığı.	Kolektif Zeka ve Dayanışma.
Prensipler	Kaldıraç etkisi, Kamu politikası problemleri genelde birbirinden bağımsız ve karmaşıktır.	Kamu sektörünün doğası gereği bireysel girişimler desteklenmez.	Zihinsel modeller örgütsel öğrenmeyi verimli kılar.	Kamuda ortak vizyonların hatırlanması genelde olağanüstü dönemlere denk gelir.	Bürokratik örgütlerdeki hiyerarşik yapının varlığı Takım ile öğrenmeyi zorlaştırır.
Kamu Sektöründe Uygulamalar	Medya ve seçmenlerin baskısı siyasi kurumları seçimlere göre davranmaya zorlamaktadır.	Bürokraside “gerektiği zaman ve gerektiği kadar çaba gösterme” anlayışı hakimdir.	Kamu sektörüne ait zihinsel modeller örgütsel öğrenmeyi zorlaştırabilir.	Ortak vizyonun oluşturulması demokrasinin doğası gereği güçleşmektedir.	Kendi kendini yöneten takımların oluşturulması oldukça zordur.

Kaynak: Senge’ nin “Beşinci Disiplin” kitabından uyarlanmıştır (Aktaran: Bayraktaroğlu, Kutanis, 2002: 59).

2.8.1. Geleneksel Okul Yönetimi

Geleneksel eğitim uygulamasında belli yaşlardaki öğrenciler belli dersliklerde toplanmıştır. Bu sınıftaki öğrencilerin öğrenme güç ve yeteneklerine bakılmaksızın herkesin aynı ders konularıyla, aynı sürede öğrenim görmesi ilke olarak benimsenmiştir. Bu geleneksel sınıf sisteminde öğrencilerin bireysel öğrenme hızları, ilgi ve yetenekleri arasındaki farklar dikkate almaksızın hepsi benzer öğretme-öğrenme sürecinden geçirilmektedir (58).

Tablo 7: Değişen Eğitim Modeli

Ölçütler	Sanayi Toplumu Eğitim Modeli	Bilgi Toplumu Eğitim Modeli
Öğretmenin Rolü	Her şeyi bilen öğretmen, bilgi aktarıcı, alanında uzman.	Yönlendirici, yol gösterici öğretmen.
Öğrencinin Rolü	Dinleyici, edilgen, bireysel çalışma.	Aktif, işbirliğine dayalı takım çalışması.
Yöneticinin Rolü	Yönetim lideri.	Öğretim- yönetim lideri.
Öğrenme Yöntemi	Sınıfta öğrenme.	Kişisel araştırma.
Öğrenme Şekli	Bireysel çalışmayla öğrenme.	Takım çalışmasıyla öğrenme.
Eğitim Programları	Standart eğitim programları.	Değişken eğitim programları.
İşgören Geliştirme	Hizmet içi eğitim.	Örgütsel öğrenme.
Başarı Ölçütü	Ezberlenmiş bilgi aktarımının esas alınması.	Kavramları çok boyutlu olarak tanımlayabilme.

Kaynak: (Aytaç, 1999: 75; Aktaran Nartgün, 2002: 132(Balay, 2004: 68))

2.8.2.Öğrenen Örgütler Ve Okul

“Eğer planınız bir yıllık ise pirinç ekin, eğer planınız on yıllık ise ağaç dikin, eğer planınız yüz yıllık ise çocukları eğitin.” (Konfüçyüs)

Bir ülkenin gelişmesini, birlik ve beraberliğini sağlayan en önemli sistemlerden birisi eğitim sistemidir. Bu nedenle eğitim kurumları öğrenmeyi gerçekleştirmeleri gerekmektedir (37).

Öncelikle okulların öğrenen okullara dönüştürülebilmesi için okulun eski örgütsel kültürünün değiştirilmesi gerekir. Okulda geleneksel kültürü değiştirmeden, değişme meydana getirmek, okulların öğrenen örgüte dönüştürülmesi mümkün değildir. Ancak, okul kültürünün de davranışı etkileyen önemli bir etken olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle okulun sahip olduğu kültürden de yararlanır (34).

Okul toplumdaki bireylerin eğitilmesi işlevini üstlenen, çevredeki bütün formel ve informel örgütlerin ya yön verdiği yahut etkilediği bir örgüttür. Çevrenin tüm eğitim problem görevlerine katılmayan okulun, başarılı olduğu söylenemez. Okulun amaçları, bu örgütlerin çoğunda uzun sürelidir. Fakat okul bunlar için insan kaynakları hazırlayan bir örgüttür **(13)**.

Öğrenme ve öğretmeye ilişkin yeni değerler, öğrenmenin öğrenci merkezli olarak yeniden düzenlenmesini ön görmektedir. Vurgu öğrencidedir, bilginin aktarılmasında değil. Bilgi edinme değil, bilgiyi kullanma ve ondan yeni bilgi üretme önemlidir. Bunun için “öğretmenin bilgi aktarma konumundan, öğretirken öğrenen bir konuma” geçmesi gerekmektedir **(62)**.

Bilgi tabanının hızla değiştiği bir dönemde okulların mezunlarına yaşamları boyunca yetecek bilgi donanımını kazandırması olanaksızdır. Bunun yerine okullarda, öğrencilerin ihtiyaç duydukları bilgileri öğrenebilecek yeterliği kazanmaları gerekmektedir. Öğretmenler, geleneksel öğretim yaklaşımı yerine öğrenmeyi öğretmelidirler **(63)**.

Öğrenen okul, öğrencilerin aktif olduğu “öğretme” değil “öğrenme” etkinliğinin ön planda olduğu okuldur. Öğrenen okul içinde yer aldığı sistemin izin verdiği oranda değişim ve kendi içinde yeniden yapılanmayı gerçekleştirmeye çalışır. Öğrenen okulda öğretmenler ve öğrenenler ayrımı yoktur. Okul müdüründen müstahdemine, öğrencisine, velisine kadar herkes öğrenendir. Öğrenme ise birey, takım ve kurum düzeyinde olur. Okul değişimi yakalamayı bilmeyi, kendini yenilemeyi ve güncel olabilmeyi öğrenme sayesinde başarır **(65)**.

Bir okul ortamında öğretmenler, okul yöneticileri ve diğer personel sahip oldukları mesleki bilgileri arttırmak, mesleki alanda ortaya çıkan değişimi ve yenilikleri takip ederek öğrenmek zorundadırlar. Okul personelinin öğrenme ve değişim konusundaki isteği, gayreti ne kadar büyük olursa, mesleki başarılarında o kadar büyük olur. Bu başarı okulun kalitesini yükseltir.

Okuldaki eğitimin kalitesini arttırmak, 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 laboratuvarıdır. Bir okulu öğrenme laboratuvarı haline getirmek amacıyla, okullarda öğrenme ortamları (alt yapıları) oluşturulmalıdır **(58)**.

Öğrenen okulda, eğitim sistemi, öğretim kadrosunu bağlayıcı değil, yeni arayışlara sevk edecek esnekliktedir. Çünkü eğitimin temel amacı, içinde bulunduğu toplum ve giderek küçülen dünya ile barışık olan ve potansiyelini en verimli biçimde kullanabilen bireylerin yetişmesini sağlayacak uygun ortamlar hazırlamaktır. Ömür boyu öğrenme ilkesini hayata geçiren teknolojik alandaki hızlı gelişmeleri izleyerek bunu zorunlu kılan ve öğrenmeyi öğrenme ve araştırma yeteneğine sahip değişime uyum sağlayabilecek bireyler yetiştiren bir ortam yaratmaktadır. Sürekli ve yaşam boyu öğrenmenin hedefi, bireye değişimi kavrama yollarını sağlamaktır **(64)**.

Bilginin temel güç ve ana sermaye olduğu, bilgi insanının yetiştirilmesinin hedeflendiği ve gelişmelerin baş döndürücü bir hal aldığı, bilgi toplumuna geçiş sürecinin başladığı günümüzde okulların hedefi; bilgi işi ile uğraşan, bilgi pazarlayan ve yayan insanların yetiştirilmesidir. Geçmişteki önemli değişim süreci, insanlık yaşamında oldukça uzun olmuştur. Böylece insanlık, değişmez şartlara uymak için eğitiliyordu. Bugün ise bu süre insan yaşamında daha kısadır ve eğitimimiz bireyleri yeni koşullara hazırlamak durumundadır **(39)**.

Öğrenmeye isteklilik, amaç belirlenmesi ve bu amacın başarılması için duyulan ihtiyaçların bir sonucudur. Okulun öğrenen okula dönüşümü, sadece üst yönetimin istemesi ile gerçekleştirilebilecek bir kültür olarak görülmemelidir. Öğrenen okula dönüştürülecek okul personelinin de, yeni bir şeyler öğrenmeye, öğrendiklerini uygulamaya istekli olması gerekir. Öğrenen örgüt olabilme özelliklerine bakıldığında, öğrenen örgütün öğrenmeye isteklilik üzerine kurulduğu görülür.

Tablo 8: Eğitimde Yeni ve Eski Yaklaşımlar.

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

Kaynak: (Özdemir, 2000: 22)

Dolayısıyla öğrenen okul dönüşümünde en önemli unsurlardan biri olan öğrenmeye istekliliktir. Öğrenen okulun başarısı, daha önce söz edilen unsurlarla birlikte öğrenmeye istekli iş görenlerin varlığına bağlıdır. Bu nedenle, öğrenen okula dönüşümü sağlamak için çalışanların öğrenmeye isteklendirilmesi öncelikle yapılması gerekenler arasındadır (27).

Öğrenen okulda öğretmen öğrenciye bilgi aktarmak yerine ona sorgulamayı, araştırmayı, incelemeyi öğretir. Öğrenen okulda tüm personel aktif olarak öğrenme sürecine dahil edilmiştir. Öğretmenlerde birbirilerinden ve öğrencilerden öğrenirler. Öğrenen okulda öğrenme etkinliği, yarışmaya dayalı değil birlikteliğe ve paylaşımaya dayalıdır. Müfredat programları öğrencilerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerine göre düzenlenir. Öğrenci merkezli bir yaklaşım uygulanır (16).

Bilgi toplumunda, eğitimin bildik amacı değişmiştir. Eğitim belirli bilgilerin ezberlenmesi ve gerektiğinde geri çağrılarak kullanılması değildir. Eğitimin amacı, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek ve bireylere nasıl öğreneceklerini öğrenmelerinde yardımcı olmaktır. Bilgi toplumunda eğitim sisteminin görevi, Öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek; eğitim yönetiminin görevi ise, okulu öğrenen okul niteliğine kavuşturmadır. Başaran' a (7) göre, öğrenen okul;

1. Açıkça belirtilen amaçlarla beklenen öğrenmeyi tanımlar ve vizyon sahibidir.
2. Değişim kültürü oluşturur.
3. Personel geliştirme eğilimindedir ve personelini destekler.
4. Toplumsal değişim sürecinde doğru hizmeti gerçekleştirir.
5. Farklı gruplarla işbirliği içindedir ve örgüt yapısını yeniler.

6. Üretim sürecinden ve çıktılarından dönüt alarak kendini sürekli düzeltmeye ve yenilemeye çalışır.

2.8.2.1.Okullarda Etkili Bir Örgütsel Öğrenme Modelinin Kurulmasını Etkileyen Faktörler:

Değişmeyen tek şeyin değişmek olduğu günümüzde okulun çağa ayak uydurması için, kendi içinde etkili bir öğrenme oluşturması gerekmektedir. Bunun içinde öğrenmeyi etkileyebilecek faktörlerin bilinmesi gerekmektedir (37).

1. **Öğretmenlerin bireysel öğrenme isteği:** Değişim için öğretmenlerin bireysel öğrenme istekleri sürekli olarak kamçılanmalıdır.
2. **Okul kültürü:** Değişmeye açık bir okul kültürü oluşturulmalıdır. Ayrıca demokratik, katılımcı, saygı ve sevgiye önem verilmelidir.
3. **Grupla öğrenme:** Grupla öğrenmeden önce bireysel öğrenme sağlanmalı, sırası ile grup ve kurumsal öğrenmeye geçilmelidir. Çünkü bireysel öğrenme olmadan grupsal öğrenme olamaz.
4. **Okul yöneticisinin yönetim biçimi:** Demokratik, katılımcı, saygı ve sevgiye önem veren, yeni yönetim yaklaşımlarına uygun bir yönetim şekli uygulanmalıdır.
5. **Okulun çevre yapısı:** Okul çevresi ile bir bütün oluşturmalı, çevreyi bir bütünün bir parçası olarak görmelidir.
6. **Eğitim teknolojisini kullanabilme düzeyi:** Eğitim teknolojilerinin okula getirilebilmesi, kullanılması içinde insanlar sürekli eğitimden geçirilmelidir.
7. **Öğrencilerin başarı durumu:** Öğrencilerin başarı durumları notla, sınavla değil öğrenme durumları dikkate alınarak yapılmalıdır.

8. **Hizmet içi eğitime katılma durumu:** Dışarıdaki değişimin dışında kalmamak için çalışanları hizmet içi eğitime göndermelidir.
9. **Okuldaki özendirme sistemi:** Okulda, resmi özendirme sistemlerinin dışında, okul yönetimi tarafından özendirme sistemi kurulmalı, başarılı öğretmenleri ve öğrencileri ödüllendirmelidir. Öğretmenin alanında yeterli ve kendini geliştirme duygusunun olması gerekmektedir.

4.8.2.2.Öğrenen Okul Yöneticisi

“Bir örgüt yöneticisini rast gele seçerse, kaptanı yolcular arasından kurayla seçilen bir gemi kadar çabuk batar.” (Cicero)

Liderlik, insanları belirli amaçlara yönelten ikna yeteneği, lideri de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen kişidir (35).

Liderlerin en önemli özelliği kendisinin de inanmış olduğu ve o doğrultuda yaşadığı hedeflere insanları motive etmek, insanların hedefe ulaşmak için çaba göstermelerini sağlamaktır (46).

Öğrenen organizasyonlarda liderin temel rolü, “bireysel, grup ve örgütsel düzeydeki öğrenmeyi kolaylaştıran, çalışanların öğrenmeye yönelik motivasyonunu artıran ve onların doğru ve yeni bilgileri yaratmalarına olanak taşıyan bir iklim yaratmak” olmalıdır. O halde liderlere “tasarımcı” rollerinin yanı sıra çalışanların öğrenme süreçlerinde aktif bir rol alan bir “öğretici” ve “hizmetkar” rolü düşecektir (77).

Okuldaki bir değişme programının başarılı olmasında öğretmenlerin merkezi bir rolü vardır. Öğretmen değişme için yetiştirilir ona yönetsel destek verilirse, değişmenin gerektiği bilgi ve becerileri kazanmakta ve değişmeyi uygulamaya geçirebilmektedir.

Profesyonel bir öğretmen Garmston' a göre, profesyonel olarak aşağıdaki niteliklere sahip olmalıdır (37):

1. Güçlü bir alan bilgisine sahip olmak,
2. Zengin bir öğretim yöntemleri repertuarına sahip olmak ve böylece hangi öğretim metodunun hangi konuların işlenmesinde daha etkili olacağına karar vermek,
3. Çocuk gelişimi ve öğrenme teorileri hakkında bilgi ve anlayış sahibi olmak ve dolayısıyla sınıftaki öğrencilerin öğrenme tipleri konusunda duyarlı davranmak,
4. Kendisinin zayıf ve kuvvetli olduğu noktalar, normlar ve değer yargıları konusunda iyi bir anlayışa sahip olmak,
5. Okuldaki meslektaşları ile sağlıklı bir iletişim ve etkileşimde bulunmak.

BÖLÜM 3

3.YÖNTEM

Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görevli akademik personelin, örgütsel rollere, örgütsel engeller ve öğrenen okul kültürüne ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan bu bölümünde araştırmanın yöntemiyle ilgili bilgiler sunulmaktadır.

3.1.Araştırmanın Modeli

Araştırma 2007-2008 akademik yılında eğitim veren tesadüfi yöntemle seçilen 40 üniversitenin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda görev yapan 330 akademik personele, ilk kez F. Töremen (74) tarafından hazırlanmış olan anket ilgili üniversitelerin rektörlüklerinden izin alınarak uygulanmıştır.

Anket 4 tanesi kişisel soru, 65 tane önermeyle birlikte, toplam 69 sorudan oluşmaktadır. Olumlu önermeler “Kesinlikle Katılıyorum (5)”, “Katılıyorum (4)”, “Kararsızım (3)”, “Katılmıyorum (2)”, “Hiç Katılmıyorum (1)” şeklinde puanlanmış olup, olumsuz önermeler ise tam tersten “Kesinlikle Katılıyorum (1)”, “Katılıyorum (2)”, “Kararsızım (3)”, “Katılmıyorum (4)”, “Hiç Katılmıyorum (5)” olarak puanlandırılmıştır.

3.2.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

3.2.1.Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini 2007-2008 akademik yılında eğitim veren üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda görev yapan akademik personel oluşturmuştur.

Ayrıca araştırmaya katılan üniversiteler ve katılımcı dağılımı aşağıda Tablo 9’ da sunulmaktadır.

Tablo 9: Çalışmaya katılan üniversiteler ve katılımcı dağılımı

Üniversiteler	N	E	B
1) Muğla Üniversitesi	16	13	3
2) Ondokuzmayıs Üniversitesi	12	8	4
3) Çukurova Üniversitesi	7	5	2
4) Celal Bayar Üniversitesi	5	3	2
5) Pamukkale Üniversitesi	7	4	3
6) Kafkas Üniversitesi	4	3	1
7) Abant İzzet Baysal Üniversitesi	2	1	1
8) Mersin Üniversitesi	2	2	-
9) Cumhuriyet Üniversitesi	4	4	-
10) İnönü Üniversitesi	2	2	-
11) Ankara Üniversitesi	4	4	1
12) Sakarya Üniversitesi	8	6	2
13) Marmara Üniversitesi	15	11	4
14) Gazi Üniversitesi	43	36	7
15) Afyon Kocatepe Üniversitesi	12	10	2
16) Gaziantep Üniversitesi	2	2	-
17) Selçuk Üniversitesi	7	3	4
18) Balıkesir Üniversitesi	8	8	-
19) İstanbul Üniversitesi	14	8	6
20) Fırat Üniversitesi	20	19	1
21) Karadeniz Teknik Üniversitesi	10	8	2
22) Adnan Menderes Üniversitesi	8	6	2
23) Kocaeli Üniversitesi	12	10	2
24) Hacettepe Üniversitesi	14	9	5
25) Ege Üniversitesi	16	11	5
26) Anadolu Üniversitesi	47	29	18
27) Kırıkkale Üniversitesi	2	1	1
28) Onsekiz Mart Üniversitesi	1	1	-
29) Uludağ Üniversitesi	9	6	3
30) Dumlupınar Üniversitesi	6	6	-
31) Atatürk Üniversitesi	1	1	-
32) Akdeniz Üniversitesi	1	1	-
33) Dicle Üniversitesi	2	2	-
34) İstanbul Teknik Üniversitesi	1	1	-
35) Gazi Osman Paşa Üniversitesi	1	1	-
36) Niğde Üniversitesi	1	1	-
37) Süleyman Demirel Üniversitesi	1	1	-
38) Sütçü İmam Üniversitesi	1	1	-
39) Erciyes Üniversitesi	1	1	-
40) Yüzüncü Yıl Üniversitesi	1	1	-
Toplam	330	249	81

3.2.2.Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada 2007-2008 akademik yılında eğitim yapan, tesadüfi yöntemle seçilen 42 Beden Eğitimi Spor Yüksekokulunun 500 akademik personeline anket gönderilmiş olup toplamda cevap gönderen 40 üniversitenin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan 330 akademik personel araştırmanın örneklem grubunu oluşturmaktadır.

3.3.Verilerin Toplanması

Verileri toplamak amacıyla Muğla Üniversitesi Rektörlüğünden ve ilgili üniversitelerin rektörlüklerinden gerekli izinler alınarak anket formları çoğaltılarak uygulanmıştır.

3.4.İstatiksel Analiz

Araştırmada SPSS 16.0 istatistik paket programı uygulanmış olup uygulanan anket formlarında katılımcı sayıları (N), yüzde dağılımları (%), aritmetik ortalamaları (\bar{X}), standart sapmaları (SS), olarak tablolarda gösterilerek yorumlanmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır.

Cinsiyet açısından katılımcıların görüşleri arasındaki farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla “Bağımsız t-Test” uygulanmış olup anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

Kıdem ve yaş açısından katılımcıların görüşleri arasında farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” uygulanmıştır. Farklılığın hangi gruptan olduğunu bulmak için Tukey-HSD testi uygulanmıştır.

BÖLÜM 4

4.BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde katılımcıların verdiği cevaplar yapılan analizlerle tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Ankete katılan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görevli personelin ankette “Kişisel Bilgiler” bölümüne verdikleri cevaplar doğrultusunda betimsel istatistik yolu ile elde edilen cinsiyete, yaşa ve kıdeme ilişkin bazı demografik özelliklerinin dağılımı aşağıda Tablo 10’ da sunulmaktadır.

Tablo 10: Beden Eğitim Spor Yüksekokullarında görevli akademik personelin cinsiyet, yaş ve kıdemlerine ilişkin demografik özellikleri

Değişken		N	%	Toplam
Cinsiyet	Bayan	81	24.5	330
	Erkek	249	75.5	
Yaş	21-32	97	29.4	330
	33-44	152	46.1	
	45 ve üstü	81	24.5	
Kıdem	1-7 yıl	83	25.2	330
	8-15 yıl	132	40.0	
	16 ve üstü	115	34.8	

Tablo 10’ da görüldüğü gibi çalışmaya katılan eğitimcilerin 81’ i (%24.5) kadın, 249’u (%75.5) erkektir. Ayrıca katılımcıların 97’si (%29.4) 21-32 yaş arasında, 152’si (%46.1) 33-44 yaş arasında, 81’i ise (%24.5) 45 yaş ve üstüdür. Çalışmaya katılan eğitimcilerin kıdem dağılımlar 83’ü (%25.2) 1-7 yıl arası, 132’si (%40.0) 8-15 yıl arası ve 115’i ise (%34.8) 15 yıldan uzun süredir eğitimci olarak çalıştıklarını belirtmiştir.

Tablo 11’ de cinsiyete göre alt ölçekler arasındaki farklılık incelenmiştir.

Tablo 11: Cinsiyete göre alt ölçeklerin karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	T	p
Örgütsel roller	Bayan	81	99.32	10.28	0.87	0.77
	Erkek	249	100.36	8.92		
Örgütsel engeller	Bayan	81	38.25	6.45	-2.57	0.01*
	Erkek	249	35.95	7.16		
Öğrenen Okul Kültürü	Bayan	81	88.25	17.71	-0.99	0.36
	Erkek	249	85.87	19.21		
Toplam Puan	Bayan	81	2.25	27.47	-1.03	0.76
	Erkek	249	2.22	27.61		

*p<0.05

Tablo 11’ de görüldüğü üzere, yapılan bağımsız t-testi sonuçlarına göre, cinsiyetle örgütsel roller karşılaştırıldığında bayan katılımcılar 99.32 ± 10.28 , erkek katılımcılar 100.36 ± 8.92 ’ dir ve aralarında anlamlı fark yoktur. ($p > 0.05$), katılımcıların cinsiyetleri ve örgütsel engellere ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında bayan katılımcıların 38.25 ± 6.45 , erkek katılımcıların 35.95 ± 7.16 olduğu ve aralarında ($t: -2.57$) anlamlı fark vardır ($p < 0.05$). Öğrenen okul kültürü ile cinsiyet karşılaştırıldığında ise bayan katılımcılar 88.25 ± 17.71 , erkek katılımcılar 85.87 ± 19.21 ’ dir ve aralarında anlamlı fark yoktur ($p > 0.05$).

Tablo 12’ de bayan katılımcıların yaşlarına göre alt ölçekler arasındaki farklılık incelenmiştir.

Tablo 12: Bayan katılımcıların yaşlarına göre alt ölçeklerle karşılaştırılması (ANOVA)

Değişken	Yaş	N	\bar{X}	SS	F	p
Örgütsel roller	21-32	36	97.25	11.67	1.69	0.19
	33-44	38	101.53	8.45		
	45 ve üstü	7	98.00	10.86		
Örgütsel engeller	21-32	36	37,94	6,30	0.49	0.62
	33-44	38	38,87	6,96		
	45 ve üstü	7	36,43	4,27		
Öğrenen Okul Kültürü	21-32	36	86,64	15,27	3.43	0.04*
	33-44	38	92,32	18,87		
	45 ve üstü	7	74,57	17,09		

*p<0.05

Tablo 12’ de görüldüğü üzere bayan katılımcıların, örgütsel rollere ilişkin görüşleri 21-32 yaş arası katılımcıların 97.25 ± 11.67 , 33-44 yaş arası katılımcıların 101.53 ± 8.45 ve 45 yaş üstü katılımcıların ise 98.00 ± 10.86 ’ dir. Bayan katılımcıların yaşları ile örgütsel roller arasında anlamlı fark yoktur.

Örgütsel engellere ilişkin bayan katılımcıların görüşleri, 21-32 yaş arası 37.94 ± 6.30 , 33-44 yaş arası katılımcıların 38.87 ± 6.96 ve 45 yaş üstü katılımcıların ise 36.43 ± 4.27 ’ dir. Bayan katılımcıların yaşlara göre örgütsel engeller arasında anlamlı fark yoktur.

Öğrenen okul kültürü oluşturmaya ilişkin bayan katılımcıların görüşleri 21-32 yaş arasında bayan katılımcıların 86.64 ± 15.27 , 33-44 yaş arasında 92.32 ± 18.87 ve 45 yaş üstü bayan katılımcıların 74.57 ± 17.09 ’ dur. Bayan katılımcıların yaşları ile öğrenen okul kültürüne ilişkin görüşleri arasında (F:3.43) düzeyinde anlamlı fark yoktur ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılık için Tukey-HSD testi kullanılmıştır.

Tablo 13: Öğrenen okul kültürüne ilişkin yaş alt gruplarının Tukey HSD analizi sonuçları

Değişken	1-2	1-3	2-3
Öğrenen Okul Kültürü	-	-	*

Tablo 13' e göre yapılan Tukey Hsd analizi sonucunda Grup 2 (33-44 yaş) 92.32 ± 18.87 ile Grup 3 (45 yaş ve üstü) 74.57 ± 17.09 arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu farklılığın nedeni 33-44 yaş gruplarının \bar{X} değerinin yüksek olmasındandır.

Tablo 14' te erkek katılımcıların yaşlarına göre alt ölçekler arasındaki farklılık incelenmiştir.

Tablo 14: Erkek katılımcıların yaşlarına göre alt ölçeklerle karşılaştırılması (ANOVA)

Değişken	Yaş	N	\bar{X}	SS	F	p
Örgütsel roller	21-32	61	100.85	7.71	0.72	0.49
	33-44	114	99.62	9.39		
	45 ve üstü	74	101.08	9.16		
Örgütsel engeller	21-32	61	34.95	7.46	2.66	0.07
	33-44	114	35.46	7.09		
	45 ve üstü	74	37.51	6.84		
Öğrenen Okul Kültürü	21-32	61	87.61	18.27	0.36	0.70
	33-44	114	85.03	18.89		
	45 ve üstü	74	85.76	20.59		

Tablo 14' te görüldüğü üzere erkek katılımcıların 21-32 yaş arası 1.01 ± 7.71 , 33-44 yaş arası 99.62 ± 9.39 ve 45 yaş üstü katılımcıların 1.01 ± 9.16 ' dır. Erkek katılımcıların yaşları ile örgütsel roller arasında anlamlı fark yoktur ($p > 0.05$).

Örgütsel engellere ilişkin erkek katılımcıların görüşleri, 21-32 yaş arası 34.95 ± 7.46 , 33-44 yaş arası 35.46 ± 7.09 ve 45 ve üstü erkek katılımcıların 37.51 ± 6.84 ' tür. Erkek katılımcıların yaşları ile örgütsel engeller arasında anlamlı fark yoktur.

Öğrenen okul kültürüne ilişkin erkek katılımcıların görüşleri, 21-32 yaş arası 1.01 ± 7.71 , 33-44 yaş arası 99.62 ± 9.39 ve 45 ve üstü erkek katılımcıların 1.01 ± 9.16 ' dır. Erkek katılımcıların yaşları ile öğrenen okul kültürüne ilişkin görüşler arasında anlamlı fark yoktur.

Tablo 15' te erkek katılımcıların kıdemlerine göre alt ölçekler arasında farklılığın incelenmesi.

Tablo 15: Erkek katılımcıların kıdemlerine göre alt ölçeklerle karşılaştırılması (ANOVA)

Değişken	Kıdem	N	\bar{X}	SS	F	p
Örgütsel roller	1-7	55	100.58	7.99	0.04	0.96
	8-15	96	100.18	9.68		
	16 ve üstü	98	100.41	8.74		
Örgütsel engeller	1-7	55	35.38	6.86	0.29	0.75
	8-15	96	35.92	7.18		
	16 ve üstü	98	36.29	7.33		
Öğrenen Okul Kültürü	1-7	55	89.11	16.61	1.40	0.25
	8-15	96	86.20	18.88		
	16 ve üstü	98	83.74	20.76		

Tablo 15' te görüldüğü üzere erkek katılımcıların kıdem ile örgütsel rollere ilişkin görüşleri, 1-7 yıl arası 100.58 ± 7.99 , 8-15 yıl arası 100.18 ± 9.68 ve 16 yıl ve üstü 100.41 ± 8.74 ' dür. Erkek katılımcıların kıdemlere göre örgütsel roller arasında anlamlı fark yoktur ($p > 0.05$).

Erkek katılımcıların kıdemlerine göre örgütsel engellere ilişkin görüşleri, 1-7 yıl arası 35.38 ± 6.86 , 7-15 yıl arası 35.92 ± 7.18 , 16 yıl ve üstü 36.29 ± 7.33 ' tür. Erkek katılımcıların kıdemleri ile örgütsel engeller arasında anlamlı fark yoktur.

Erkek katılımcıların kıdemlerine göre öğrenen okul kültürü oluşturmaya ilişkin görüşleri, 1-7 yıl arası 89.11 ± 16.61 , 7-15 yıl arası 86.20 ± 18.88 , 16 yıl ve üstü 83.74 ± 20.76 ' dir. Erkek katılımcıların kıdemleri ile öğrenen okul kültürü oluşturma arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark yoktur.

Tablo 16'da bayan katılımcıların kıdemlerine göre alt ölçekler arasında farklılığın incelenmesi.

Tablo 16: Bayan katılımcıların kıdemlerine göre alt ölçeklerle karşılaştırılması (ANOVA)

Değişken	Kıdem	N	\bar{X}	SS	F	p
Örgütsel roller	1-7	28	99.71	8.81	0.21	0.81
	8-15	36	98.52	11.27		
	16 ve üstü	17	100.35	10.81		
Örgütsel engeller	1-7	28	38.96	6.19	0.44	0.65
	8-15	36	37.50	6.82		
	16 ve üstü	17	38.64	6.27		
Öğrenen Okul Kültürü	1-7	28	88.10	15.86	0.77	0.47
	8-15	36	90.41	17.94		
	16 ve üstü	17	83.94	20.25		

Tablo 16' da görüldüğü üzere bayan katılımcıların kıdem ile örgütsel rollere ilişkin görüşleri, 1-7 yıl arası 99.71 ± 8.81 , 8-15 yıl arası 98.52 ± 11.27 ve 15 yıl üstü 100.35 ± 10.81 ' dir. Bayan katılımcıların kıdemleri ile örgütsel roller ile arasında anlamlı fark yoktur ($p > 0.05$).

Bayan katılımcıların kıdemlerine göre örgütsel engellere ilişkin görüşleri, 1-7 yıl arası 38.96 ± 6.19 , 7-15 yıl arası 37.50 ± 6.82 , 16 yıl ve üstü 38.64 ± 6.27 'dir. Erkek katılımcıların kıdemleri ile örgütsel engeller arasında anlamlı fark yoktur ($p > 0.05$).

Bayan katılımcıların kıdemlerine göre öğrenen okul kültürü oluşturmaya ilişkin görüşleri, 1-7 yıl arası 88.10 ± 15.86 , 7-15 yıl arası 90.41 ± 17.94 , 16 yıl ve üstü 83.94 ± 20.25 'tir. Erkek katılımcıların kıdemleri ile öğrenen okul kültürü oluşturma arasında anlamlı fark yoktur ($p > 0.05$).

BÖLÜM 4

4.TARTIŞMA

Öğrenen örgütlere ilişkin yurtiçi ve yurtdışı araştırmalar taranmış olup Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında yapılan bu tür çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların %24.5 ini bayan, %75.5 ini erkek katılımcılar oluşturmaktadır (Tablo 9). Araştırmaya katılan bayan akademisyenlerin oransal olarak erkek akademisyenlerden daha az olması üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu bünyelerine daha az bayan öğrenci alımıyla ilişkilendirilebilir. Güngör' ün (44) yaptığı araştırmada katılan beden eğitimi öğretmenlerinin %33 ünün bayan, % 67 sinin ise erkek beden eğitimi öğretmenlerinden oluştuğu görülmektedir

Kurşunoğlu ve Tanrıöğen' in (56) yaptığı araştırmada, cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($p > 0.05$). “Buna göre, ister kadın, ister erkek olsun, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin benzer tutumlara sahip oldukları söylenebilir. Başka bir deyişle, cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında herhangi bir fark yaratmadığı ileri sürülebilir” şeklinde yorumlanmıştır.

Acar'ın (1) yaptığı çalışmada, çalışanların cinsiyetlerinin, öğrenmenin örgüte uygulanmasını algılamaları arasında bir ilişki yoktur. Araştırmamızda cinsiyet faktörüne ilişkin anlamlılık bulunmaması Kurşunoğlu ve Tanrıöğen' in yaptığı araştırma ve Acar' ın yaptığı araştırma ile paralellik göstermektedir.

Kuru'nun (56), Muğla Üniversitesi işgörenleriyle yaptığı ankette işgörenlerin cinsiyetlerine göre öğrenen örgüt alt disiplinlerine ilişkin anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Araştırmamızda akademik personelin yaş faktörü ile öğrenen organizasyon olmaya ilişkin görüşleri arasında farklılık bulunmazken (Tablo 9), Kuru' nun (57) yaptığı araştırmada ise işgörenlerin yaşlarına göre örgütsel öğrenmenin bütün alt boyutlarının toplamına bakıldığında algıları arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0.05$).

Araştırmamızda kıdeme ilişkin alt boyutların karşılaştırılmasında anlamlı fark bulunmamıştır. Kurşunoğlu ve Tanrıöğen' in (56) makalesinde, farklı kıdeme sahip öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığı görülmektedir. Ancak örgütsel değişmeye ilişkin en yüksek tutum düzeyini ($\bar{X} = 262.96$) 1-5 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler, en düşük tutum düzeyini ise ($\bar{X} = 257.16$) 16-20 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Kuru'nun (57), işgörenlerin, kıdemlerine göre örgütsel öğrenme ile arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Yavuz' un (79) araştırmasında, tüm grupta, okul müdürlerinden beklenen rollerin karşılanma düzeylerinin mesleki kıdem değişkeni bakımından farkını ortaya koyabilmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; ($p=0.00$) olarak tespit edilmiştir. Töremen (74) yaptığı çalışmada örgütsel rollerle ilgili görüşleri üzerine yapılan varyans analizi sonucunda öğretmenler aralarındaki kıdem farkına rağmen bir görüş hariç bütün görüşlerde aralarında fark olmaksızın aynı şekilde birleştikleri görülmektedir. Öğretmenlerden 1-3 yıl görev yapanlarla 15 yıl ve üstü görev yapanlar “Eğitimin kalitesini iyileştirme konusunda risk almaya çalışırım” görüşüne farklı düzeyde görüş belirttikleri analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu durum “15 yıl ve üstü görev yapan öğretmenlerin görevde yeni olanlara nazaran daha fazla risk aldıklarını düşündürmektedir” şeklinde yorumlanmıştır.

Araştırmamızda örgütsel engeller ile değişkenler arasında yapılan analiz sonucu anlamlı fark bulunmazken, Yeniçeri ve Demirel 'in (81) makalesinde, bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile otoriter yönetim biçimi arasındaki ilişki incelenmiş olup aralarında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. “Bilgi paylaşımına yönelik engeller işletmenin yönetim biçimine bağlı olarak değiştiğini söyleyebiliriz. Özellikle çalışanların yaklaşık %58’i yönetim biçiminin otoriter bir yönetim olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla da böyle bir sonucun çıkması doğaldır” şeklinde yorumlanmıştır.

Kurşunoğlu ve Tanrıoğlu' in (56) makalesinde, branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutum puanları ortalaması (262.62), sınıf öğretmenlerinin tutumları ortalamasından (256.54) daha yüksek çıkmıştır. Bu durumda, branş öğretmenlerinin tutumlarının sınıf öğretmenlerine oranla anlamlı bir biçimde yüksek olduğu ileri sürülebilir. Bu bulgu, her ne kadar araştırmaya katılan tüm öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutumları “orta” düzeyde bulunsa bile, branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye sınıf öğretmenlerinden daha açık oldukları, değişimin gerekliliğine daha fazla inandıkları ve değişmeyi daha çok destekledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Celep' in (15) yaptığı çalışmada, 12 üniversitedeki 354 öğretim elemanı üzerinde yapılan bu araştırmada, üniversitelerin örgütsel öğrenme boyutlarında belirtilen özelliklere yeterince sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel öğrenme boyutlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, örgütsel öğrenme liderliği $\bar{X}=3,44$, sürekli öğrenme $\bar{X}=3,32$, takım öğrenmesi $\bar{X}=3,72$, bilgi performansı $\bar{X}=3,51$ bulunmuştur. “Örgütsel öğrenmenin önemli çıktısını oluşturan bilgi performansını haftalık ders çeşidi, cinsiyet, fakültedeki öğretim elemanı sayısı, kişinin hiyerarşideki pozisyonu, yaşı, haftada girdiği ders saati ve kişinin akademik ünvan düzeyi değişkenlerinin tümünü etkilediği ortaya çıkmıştır. Yani düşük düzeyde de olsa bu değişkenle birlikte bilgi performansı değişkeninin %6’sını açıklamaktadır. Bu durumda bu değişkenlerin bilgi performansına dolayısıyla örgütsel öğrenmeye etkilediği ileri sürülebilir” şeklinde yorumlanmıştır.

Dönmez ve Genç' in (31) makalesinde, istatistiksel açıdan fark yaş değişkenine göre 25–35 yaş grubu ile 36–45 yaş grubu arasındadır. 36–45 yaş grubunun ortalaması ($\bar{X}=3.75$) diğer gruplardan genel olarak daha yüksektir. Bir başka ifade ile bu gruptakilerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri daha genç olanlardan da, daha yaşlı olanlardan da yüksektir. Genel olarak bakıldığında, grubun bütününün aritmetik ortalamasının $\bar{X}=3.60$ olması, ölçekteki ifadelerin yanıtlayanların öğrenilmiş güçlülük düzeyine ilişkin algılarını “iyi tanımlıyor” seçeneği ile belirlediklerini göstermektedir.

Kümüş' ün (58) tezinde, okul yöneticilerinin %41.4' üne göre hızla değişen bir dünyada okul organizasyonu öğrencilerin isteklerine cevap vermeli, %19'una göre esnek bir yapıda olmalı, %10.52' sine göre yasalara bağlı bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır.

Türkoğlu (76), öğretmenlerin öğrenen organizasyon alt disiplinlerine yönelik görüşleri incelemiş ve İlköğretim Okullarında kişisel gelişim ile ilgili imkanların yeterli düzeyde sağlanamadığı sonucuna varılmış, panel, seminer ve benzeri toplantıların düzenlenmediği ($\bar{X}=2.67$), yazılı kaynakların sağlanmadığı ($\bar{X}=2.53$) görülmüştür. Kurumda planların sorunlar ortaya çıktıktan sonra yapıldığı, tedbir alınmadığı ($\bar{X}=2.77$), sorunların çözümünde detaylı çalışmaların yapılmadığı ($\bar{X}=2.96$) vurgulanmıştır. “Genel anlamda öğretmenlerin, ilköğretim okullarında öğrenen organizasyon yapısını göremedikleri sonucuna varılabilir” şeklinde yorumlanmıştır. Töremen' in (74) yaptığı çalışmada ise “Okulda doğru kararlar verebilmek için geçmişteki uygulamalar ve alışkanlıklara bakılmaktadır” önermesi bayan ve erkek öğretmende de $\bar{X}= 3.47$ ile katılıyorum düzeyinde ifade edilmiştir. “Bu durum okullarda eski uygulamaların önemsendiğini ve bunlardan yararlanıldığının göstermektedir” şeklinde yorumlanmıştır.

Başarılı bir öğrenen örgüt, dünyanın içinde bulunduğu değişim sürecine ayak uydurabilen ve bu değişim sürecini yönlendirebilen, mevcut ve muhtemel öğrenme yetersizliklerini tespit ederek giderebilen örgütlerdir. Öğrenemeyen örgütler ise, gelecekte varlıklarını koruyamayacaklardır. Öğrenemeyen bireyler, öğrenemeyen örgütleri ortaya çıkarırken, öğrenen bireyler ise ancak belirli bazı disiplin ve teknikleri uygulayarak öğrenen örgütleri oluşturabilirler. Örgütlerin öğrenen birer örgüte dönüşebilmeleri için öncelikle öğrenemeyen birer örgüt olduklarını kabul etmeleri gerekmektedir **(4)**

Okullardaki bu dönüşüm “öğrenim gören öğrenci” kavramı yerine “kendini geliştiren birey” kavramının kullanılmasını sağlamıştır **(8)**.

4.2.SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan akademik personele uygulanan anket geçerlilik ve ifade yönünden uzman kanısı sonucunda belirlenirken, güvenilirliği belirlemek amacıyla İç Tutarlılık Düzeyi (Cronbach Alfa) analizine tabi tutulmuştur. Töremen (1999) tarafından oluşturulan bu anket verileri toplamak amacıyla ilgili üniversitelerin rektörlüklerinden izin alınarak uygulanmıştır (74).

Araştırmamızdan elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

- Cinsiyete göre örgütsel engellere ilişkin görüşlerde anlamlılık bulunurken, örgütsel roller ve öğrenen okul kültürü oluşturmaya ilişkin görüşlerde anlamlı fark yoktur ($p>0.05$).
- Bayan katılımcıların yaşlarına göre karşılaştırmada örgütsel rollere ve örgütsel engellere ilişkin görüşlerde anlamlı fark yoktur ($p>0.05$), öğrenen okul kültürü oluşturmaya yönelik görüşlerde anlamlı fark vardır.
- Erkek katılımcıların yaşlarına göre alt ölçekler arasındaki karşılaştırmada anlamlı fark yoktur ($p>0.05$)
- Bayan katılımcıların kıdemlerine göre alt ölçekler arasındaki karşılaştırmada anlamlı fark yoktur ($p>0.05$)
- Erkek katılımcıların kıdemlerine göre alt ölçekler arasındaki karşılaştırmada anlamlı fark yoktur ($p>0.05$).

Sonuç olarak Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görevli akademik personelin bilgi çağı olarak adlandırılan bu süreçte bilgiyi elde edebilen ve onu en iyi şekilde kullanabilen örgütler olma yolunda ilerledikleri ve geleneksel organizasyon yapısından sıyrılarak, çağın yönetim yaklaşımı olarak adlandırılan öğrenen organizasyona doğru bir değişim gösterdikleri görülmektedir. Bundan sonra bu konuda araştırma yapacak araştırmacılara önerilerimiz şunlardır;

- 1- Araştırmanın evrenini 2007-2008 akademik yılında eğitim veren mevcut üniversiteler oluşturmaktadır fakat araştırmanın örneklemini genişletilerek 2008 yılında yeni açılan üniversitelerde öğretime başlayan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları da araştırma kapsamına alınarak daha kapsamlı veriler oluşturulabilir.
- 2- Öğrenen organizasyon kavramının alt disiplinlerini oluşturan “Kişisel Hakimiyet, Zihni Modeller, Paylaşılan Vizyon, Takım Halinde Öğrenme ve Sistem Düşüncesi” ayrı ayrı ele alınarak araştırmalar yapılabilir.
- 3- Çoğu çalışmada yöneticilerin ve öğretmenlerin öğrenen örgütlere bakış açıları sadece ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde incelenmiştir üniversitede akademik kadrolarda çalışan akademisyenlerin ve yöneticilerin öğrenen organizasyonlara bakış açılarını inceleyen çalışmalar yapılabilir.
- 4- Yaş değişkeninin öğrenen okul kültürüne ilişkin görüşleri etkileyip etkilemediği daha kapsamlı bir şekilde araştırılabilir.
- 5- Ataerkil bir toplumda yaşadığımız düşünülürse, cinsiyete ilişkin rollerin örgüt içinde ne gibi farklılıklar yarattığı, örgütsel roller üstlenilirken nasıl bir etki yarattığı incelenebilir.

Eğitim ailede başlayan bir kavram olduğu için önce öğrenen bireyler ve daha sonra öğrenen örgütler oluşturulmaya çalışılmalıdır. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında kalitenin arttırılmasında, bireylerin bilgiye ulaşmasını kolaylaştırmak, bu bilgilerin kullanılabilirliğini sağlamak, Spor Liselerini yaygınlaştırmak ve üniversitelerde beden eğitimi kadroları arttırılarak çağa ayak uydurabilen eğitimciler yetiştirmek oldukça önemlidir.

EKLER-1

ANKET

Sayın Hocalarım,

Bu anket ‘‘Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokullarında Görevli Akademik Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri’’ nden oluşmakta olup elde edilecek verilere dayanılarak bir Yüksek Lisans Tezi hazırlanacaktır.

Ankete vereceğiniz cevaplar bu çalışmaya önemli bir katkıda bulunacaktır ve ankete verdiğiniz cevaplar araştırma dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. İsminizi yazmanıza gerek yoktur.

Lütfen görüşünüzün karşısındaki seçeneklerden size en uygun olan bir seçeneği işaretleyiniz ve hiçbir maddeyi boş bırakmayınız. Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza bağlıdır. Yardımlarınızdan dolayı teşekkür ediyorum.

Saygılarımla...

E.EDA ŞANAL
Sosyal Bilimler Ens.
Beden Eğitimi ve Spor A.B.D
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1

KİŞİSEL BİLGİLER

- 1- Cinsiyetiniz? Erkek Bayan
- 2- Yaşınız? 21-32 33-44 45 ve üstü
- 3- Kıdeminiz? 1-7 Yıl 8-15 Yıl 16 yıl ve üstü
- 4-Çalıştığınız Üniversite?.....

	BÖLÜM 2 <i>Örgütsel Rollerle İlgili Görüşler</i>	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
5.	Okulumuzda takım çalışmasına bireysel çalışmalardan daha fazla önem veririm					
6.	Bir eğitimci olarak yalnızca yasal çerçevede yapmam gereken görevi yerine getiririm					
7.	Bildiklerimi diğer eğitimcilerle paylaşmaktan hoşlanırım					
8.	Kendimi salt deneyimimle geliştiririm					
9.	Eleştirileri dikkatle dinler ve onları ciddiye alırım					
10.	Kendimi gözlem yoluyla geliştiririm					
11.	Branşım ile ilgili literatürü yeterince izlerim					
12.	Okulumuzun başarısı eğitimciler arasındaki işbirliğine dayanmaktadır					
13.	Kendimi bireysel araştırmalarım ile geliştiririm					
14.	Eğitimin kalitesini geliştirme konusunda risk almaya çalışırım					
15.	Kendimi uzmanlık alanındaki yetişkin kurslarıyla geliştiririm					
16.	Okulda yeni eğitim teknolojilerini etkin olarak kullanırım					
17.	Kendimi konunun uzmanıyla görüşerek geliştiririm					
18.	"Her şeyi ben bilirim" anlayışından çok bildiğimi paylaşmaya ve diğer eğitimcilerin bilgilerinden yararlanmaya çalışırım					

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz ►►►►►►

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
19	Kendimi mesleki kurslar yoluyla geliştiririm					
20	Okulu yenileştirmeye yönelik riskleri üstlenirim					
21	Kendimi mesleki konferanslar yoluyla geliştiririm					
22	Eğitimci olarak bilgi verici değil katılımcı, gerektiğinde öğrenci olmayı benimserim					
23	Etkili bir eğitimci olmak için sistemli bir çalışma programım yoktur					
24	Öğrencilerin sorgulayıcı ve eleştirel bir kişilik kazanmalarına yardımcı olurum					
25	Yenilik ve değişime ayak uydurmaya çalışırım					
26	Sık sık diğer okullardaki meslektaşlarımı ziyaret eder, görüş alışverişinde bulunurum					
27	Okulumuzda eğitimle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmam					
28	Okulun amaçlarına ulaşabilmesi için yeterli çaba gösteririm					
29	Öğrenme fırsatlarını mümkün olduğunca değerlendirmeye çabalarım					

Örgütsel Engellerle İlgili Görüşler

30	Okulda işlerin yürütülmesi konusunda kuşklarımı dile getirmemin beni zayıf ve yetersiz göstereceğinden korkarım					
31	Okulda problemler ve çözümleri önceden kestirilememektedir					
32	Kaynakların eksikliği çalışmalarımızı sınırlandırmaktadır					
33	Problemlerimiz başkalarından değil kendi uygulamalarımızdan kaynaklanmaktadır					
34	Öğrenme ve gelişme çabalarımın ödüllendirilmemesi motivasyonumu bozuyor					

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz ►►►►►►

		Tamamen Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
50.	Okulda eğitim kalitesini artırma konusunda uygun bir ortam vardır					
51.	Okulda eğitimciler arasında açık bir öğrenme rekabeti vardır					
52.	Okulumuz girişim gücünü kullanabileceğimiz esnek bir kültüre sahiptir					
53.	Okul toplantıları etkin bir düşünme ortamı sağlamaktadır					
54.	Okulda yeni bir zihniyet değişikliği oluşturmak mümkün değildir					
55.	Okulumuzda uygun bir araştırma ve inceleme ortamı mevcuttur					
56.	Okul çalışanları okulla özdeşleşmiş durumdadır					
57.	Okulumuz teknolojik gelişmelere uyumlu değildir					
58.	Okulumuzun gelenekleri ve törenleri okul personelini grup halinde öğrenmeye yönlendirmektedir					
59.	Okulumuz öğrenme motivasyonunu arttıracak bir yapıya sahiptir					
60.	Okulumuzda iyi uygulamalar vurgulanmaktadır					
61.	Tüm yönetim etkinlikleri öğrenmeyi kolaylaştırmaya yöneliktir					
62.	Okulda denetim daha çok grup halinde öğrenmeyi geliştirmeye yöneliktir					

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz ►►►►►►

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
63.	Okulumuz uzmanların, ebeveynlerin ve öğrencilerin görüşlerini dikkate almaktadır					
64.	Okulumuzda herkes bir takım ruhu içerisinde çalışmaktadır					
65.	Okulumuzun gelecekle ilgili görüşü tüm okul çalışanlarınca paylaşılmaktadır					
66.	Okulda çalışma ortamı esnek ve samimi değildir					
67.	Okulda doğru kararlar verebilmek için geçmişteki uygulamalara ve alışkanlıklara bakılmaktadır					
68.	Okulda paylaşılmış yönetim ve program anlayışı hakimdir					
69.	Göreve yeni başlayan eğitimcilerin okula uyum sağlamasına yardımcı olunmaktadır					

Anket Sona Ermiştir Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederim

KAYNAKÇA

1. ACAR, M., " Örgütsel Öğrenmenin Örgüt Gelişimine Etkisi ve Bir Uygulama" Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2007
2. ŞİMŞEK Ş., AKGEMCİ T., ÇELİK A., "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış" Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998
3. AKKOÇ, H., "Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü: Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Uygulaması" Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, 2008
4. ARAT, M., "Şirketler Neden Öğrenemez", Power, Sayı 4, 1997
4. ARSLAN, D., "Öğrenen Organizasyonlar", İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001
5. BALAY, R., "Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Cilt:37, Sayı:2, 2004
6. BAŞARAN, İ., E., "Yönetim" Feryal Matbaası Ankara 2000
7. BAYRAK, COŞKUN. "Bir Sitem Olarak Okul," Öğretmenlik Mesleğine Giriş. Editör: Özcan Demirel ve Zeki Kaya. İkinci basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002
8. BAYRAKTAROĞLU, S., KUTANİS, R.Ö., "Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru" Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2002

9. BOYACI, M., “Öğrenen Organizasyonlar: Teorik Bir Yaklaşım”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2007
10. BRAHAM, B., “Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak” Rota Yayınları, İstanbul, 1998
11. BUMİN, B., “Örgüt Geliştirme”, Ankara İktisadi Ticari İlimler Akademisi Yayın No:125, Ankara, 1979
12. BURSALIOĞLU, Z., “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”, Pegem Yayınları, Ankara, 1994
13. CASHMAN, K., “İçten Dışa Doğru Ustalaşmak”, Executive Excellence Dergisi Yıl:2 Sayı:17, Ağustos, 1998
14. CELEP, C., “Örgütsel Öğrenme Açısından Türkiye Üniversiteleri” İnönü Üniversitesi, 13.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya, Temmuz 2004
15. ÇALIK, T., “Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları”,
<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd8/sbd-8-09.pdf>
10.10.2008
16. ÇALIŞ, G., “Bilgi Yönetimi ve İnşaat Sektöründe Uygulamaları” Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir , 2004
17. ÇALIŞKAN, U., A., “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları” Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2005

18. ÇAM, S., “Öğrenen Organizasyon Yoluyla İşletme Stratejilerinin başarısının Arttırılması”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000
19. ÇAM, S., “Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü”, Papatya Yayınları İstanbul, 2002
20. ÇEÇEN, A., “Kültür Yönetimi”, Amme İdaresi Dergisi, TODAİE Yayını, Cilt: 18, Sayı: 2, Haziran, 1995
21. ÇELİK, V., “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, Amme İdaresi Dergisi, Ankara, 1993
22. ÇELİK, V., “Okul Kültürü ve Yönetimi”, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1997
23. ÇELİK, V., “Okul Kalitesini Arttırmada Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Öğrenme”, 3. Verimlilik Kongresi, M.P.M Yayınları 14-16 Mayıs, Ankara, 1997
24. ÇEVİK, E., “Öğrenen Organizasyonlar: Kahramanmaraş’ taki Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelere Yönelik Bir Araştırma”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 1999
25. ÇOBAN, G., “Öğrenen Organizasyon ve Bankacılık Sektöründeki Uygulaması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006
26. DEMİRCİ K., TAŞKIN E., YUCA U., “Öğrenen Örgüt/Pazarlama Yönelimli Öğrenen Okul Boyutlarının Analizi: Kütahya İli Özel Eğitim Kurumları Uygulaması” Akademik Bakış Dergisi, Sayı:9, 2007

27. DİNÇER, Ö., “Örgüt Geliştirme- Teori, Uygulama ve Teknikleri”, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1992
28. DİNÇER, Ö., “Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi” Eromat Yayıncılık, İstanbul, 1994
29. DİXON, N., “The Organizational Learning Cycle: How we can learn collectively”, McGraw-Hill Book Company, London, 1994
30. DÖNMEZ B., GENÇ G., “Okul yöneticisi ve öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülüklerine ilişkin algıları” İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı: 12, 2006
31. DRUCKER, P., “Gelecek İçin Yönetim” Çeviren: ÜÇCAN, F., Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1998
32. EFİL, İ., “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Alfa Basım, İstanbul, 1999
33. ERDOĞAN, İ., “Eğitimde Değişim Yönetimi” Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002
34. ERKOÇ, Z., “Ortaöğretimde Öğretim Lideri Profili ve Yönetimde Kalite”, Human Resources Mart-Nisan, 2000
35. ERKUŞ, A., “Öğrenen Örgütler ve Stratejik Öğrenme Modeli”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1999
36. ERTAN, Z., “İlköğretim Okullarını Öğrenen Organizasyona Dönüştürmede Yönetici Ve Öğretmen Algıları (Ankara İli Örneği)” Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000

37. ERTÜRK, M., “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Beta Yayın, İstanbul, 1998
38. FINDIKÇI, İ., “Öğreten Okuldan Öğrenen Okula” Yeni Türkiye Dergisi, Ocak-Şubat, 1996
39. FINDIKÇI, İ., “Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme”, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, No: 2, İstanbul, 1996
40. GENÇ, N., “Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007
41. GÖDEK, S., “Bürokratik Örgütün Öğrenen Organizasyona Dönüşüm Sürecinde Liderliğin Rolü” Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2001
42. GÜÇLÜ, N., TÜRKOĞLU, H., “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 1(2), 2003
43. GÜNGÖR, A., “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Beden Eğitimi Derslerinde Kullandıkları Pekiştireçlere İlişkin Tutumları” Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2009
44. GÜNEY, S., “Yönetim ve Organizasyon El Kitabı”, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Ankara, 2000
45. GÜRDAL, H., “2000’ li Yıllarda Lider Yönetici” Executive Excellence, Rota Yayın, İstanbul, Ocak, 2000
46. GÜRÜZ, D., GÜREL, E., “Yönetim ve Organizasyon” Nobel Yayınları, Ankara, 2006

47. HARMANDAR, İ.H., ÖZDİLEK, Ç., GÖRAL, M., “Beden Eğitimi ve Sporda Özel Öğretim Yöntemleri”, Alp Ofset, Kütahya, 2000
48. KALDER, “Öğrenen Organizasyon”, Kalder Yayınları, No:16, İstanbul, 1998
49. KAPLAN, S.R., NORTON, P.D., “Balanced Scorecard, Şirket Stratejini Eyleme Dönüştürmek”, Çeviren: EGELİ, S., Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996
50. KINGİR, S., MESCİ, M., “Öğrenen Organizasyonlar”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com, C:6, S:19 Kış: 2007
51. KİM, D., “The Link Between İndivudual and Organizational Learning” Sloan Management Rewiew, No:1, Fall, 1993
52. KOÇ, Ö., “Öğrenen Organizasyonlarda Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2006
53. KOÇEL, T., “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınları, İstanbul, 1999
54. KÖKTÜRK, M., “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Beta Yayınları, İstanbul, 1998
55. KURŞUNOĞLU, A., TANRIÖĞEN, A., “İlköğretim Okulu ve Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları” Pamukkale Üniversitesi 4. Eğitim Bilimleri Kongresi, 2005
56. KURU, S., “Muğla Üniversitesi’ nin Örgütsel Öğrenme Açısında İncelenmesi” Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2007

57. KÜMÜŞ, A., “Öğrenen Organizasyon Olarak Okul” , Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998
58. MCGILL, M., W, JR., J., LEI, D., “Management Practise in Learning Organizations”, Organizational Dynamics, 1998
59. MOCAN, C., “Öğrenen Organizasyonlar”, Executive Excellence, Yıl:2, Sayı: 17, Ağustos 1998
60. ÖĞÜTÇÜ, A.,O., “Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarından Öğrenen Örgüt Yaklaşımı ve bir Kamu Kurumunda Uygulama” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006
61. ÖZDEMİR, S., “Eğitimde Örgütsel Yenileşme”, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000
62. ÖZDEN, Y., “Eğitimde Dönüşüm- Eğitimde Yeni Değerler” Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000
63. ÖZGENER, Ş., “Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 2, 2000
64. ÖZUS, E., “M.E.B Bağlı Konya İlindeki Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyonu Algılamaları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2005
65. PEDLER, BURGOYNE, BOYDELL, “The Learning Company, A Strategy for Sustainable Deveplopment”, Mc.Graw-Hill Book Company, London, 1991

66. PEKER, Ö., “Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği”, TODAİE Yayını, No: 258, 1995
67. PINAR, İ., “Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı” Yönetim Dergisi, Yıl: 10, Sayı: 34, Ekim 1999.
68. POLATOĞLU, A., “Kamu Yönetimi”, ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayınları, Ankara, 2003
69. SAYAN, E., “Otomotiv Sektöründe Öğrenen Organizasyonlar”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2006
70. SENGE, P., “Beşinci Disiplin”, Çevirenler: İLDENİZ, A., DOĞUKAN, A., Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2006
71. SLOCUM, J.W VE MC GILL, M., “The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere” Organizational Dynamics Vol:23 No:2, Autumn, 1994
72. TAŞTAN, U., “Öğrenen Organizasyonlar”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999
73. TÖREMEN, F., “Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Elazığ, 1999
74. “Türkçe Sözlük”, Türk Dil Kurumu, Ankara, 2005
75. TÜRKOĞLU, H., “İlköğretim okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları (Ankara İli Örneği)” Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002

76. UÇAR, K., “Öğrenen Organizasyonlar: Teori, Yöntem ve Uygulama”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001
77. UYSAL, A., “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişin Algıları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2005
78. YAVUZ M., “İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya, 2006
79. YAZICI, S., “Öğrenen Organizasyonlar”, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001
80. YENİÇERİ Ö., DEMİREL Y., “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma” Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi, Yıl: 9, Sayı: 12, Haziran, 2007