



Received/ Makale Geliş 30.06.2023
Published / Yayınlanma 31.08.2023
Volume/ Cilt (Issue/ Sayı) 7 (33)
ss / pp 977-988

10.5281/zenodo.8309769
Araştırma Makalesi
ISSN: 2687-5640
editor@pejoss.com

Murat DALBAL

<https://orcid.org/0000-0001-9743-1736>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Mehmet Ali KAYHAN

<https://orcid.org/0000-0000-5260-3143>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Cengiz YAMAN

<https://orcid.org/0000-0000-3882-0889>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Ercan ULUDAĞ

<https://orcid.org/0000-0008-2635-142X>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Cengiz ERZEN

<https://orcid.org/0000-0006-2900-1818>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Nezahat ÖZSERİN DİLDEŞ

<https://orcid.org/0000-0002-8202-0859>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Muhsin KOR

<https://orcid.org/0000-0003-3486-1909>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Sefa BAYHAN

<https://orcid.org/0000-0004-5841-7957>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Öğrenen Örgüt Oluşturmada Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Rolü

The Learning Leadership Role of School Principles in Building a Learning Organization

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacını, örgütler için kritik bir konumda olan liderlik olgusunu öğrenen örgüt bağlamında incelemek ve öğrenen örgüt yöneticilerinin liderlik stillerindeki etkilerini irdelemek oluşturmaktadır. Yönetimde yeri yadsınmaz bir öneme sahip olan liderliğin, öğrenen örgüt içerisindeki önemine ve anlamına vurgu yapan bu çalışmada öğrenen örgüt kavramı ile beraber öğrenen örgütlerde liderliğin rolü ve önemine ilişkin literatür incelemesi yer almaktadır. Temel yaşam fonksiyonunun lider olduğu örgütlerin uzun ömürlü olabilmesi, kendini geliştirmesi ve yenileyebilmesi, kendinden, iş göreninden ve çevresinden öğrenmesi, liderin önderliğinde tüm çalışanların yeteneğine bağlıdır. Bahsedilen bu yeteneklerin ortaya çıkması ise öğrenen örgüt anlayışında vizyon oluşturma, sistemsel davranma, düşünsel modelleri uygulayabilme, takım halinde yol alma ve hakimiyetin kişisel olması gibi birbirinden bağımsız düşünölmeyecek bileşenlere bağlıdır. Çalışmada öğrenme, örgütsel öğrenme, öğrenen örgütler, liderlik, örgütün öğrenen örgüt olma yolunda liderliğin rolüne ve başarı yollarına ilişkin görüşler incelenerek tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Örgüt, Öğrenen Örgüt, Öğrenme.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine the leadership phenomenon, which is in a critical position for organizations, in the context of learning organization and to examine the effects of learning organization managers on leadership styles. In this study, which emphasizes the importance and meaning of leadership, which has an undeniable importance in management, in the learning organization, there is a literature review on the role and importance of leadership in learning organizations together with the concept of learning organization. The longevity, self-development and renewing of the organizations, where the basic life function is the leader, depends on the ability of all employees under the leadership of the leader. The emergence of these aforementioned abilities depends on components that cannot be considered independently of each other, such as creating a vision in the understanding of the learning organization, acting systematically, applying intellectual models, working as a team, and personal dominance. In the study, the views on learning, organizational learning, learning organizations, leadership, the role of leadership in the organization's way of becoming a learning organization and the ways of success were examined and discussed.

Keywords: Leader, Organization, Learning Organization, Learning.

1. GİRİŞ

Birey istek ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek ve kişisel hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve çoğu kararında grup halinde hareket etmeye daha eğilimlidir. Bir amaç ve hedefe yönelen bu insan gruplarını harekete geçirmek zor bulunan bir beceridir. Bu beceriyi gerçekleştirecek kişi ise lider olarak tanımlanmaktadır. En küçük topluluklardan en büyük örgütlere kadar liderler kişilikleri ile kitleleri etkilemişlerdir ve peşlerinden sürüklemişlerdir.

Her şey nasıl değişiyorsa örgütlerin yönetim anlayışı da değişir. Bu değişim kimi zaman örgütlerin kendi istekleriyle olurken bazen de yeni kuramların, anlayışların ve yaklaşımların getirdiği zorlamayla olabilmektedir. Bu değişim sonucunda örgütlerde liderlik son derece önemli olan stratejik bir hal almıştır. Özellikle çağdaş liderlik stillerinin ortaya çıkması bu önemi günden güne artırmaktadır. Bu

stratejik durum, liderin örgütü değiştirmesi ve liderin değişen örgütten tekrar tekrar öğrenerek sonu gelmeyen bir döngü halini oluşturmaktadır. İfade edilen devamlı öğrenme, öğrenen örgüt kavramını ortaya çıkarmıştır. Öğrenen örgütler yaklaşımı, örgütlerin daimi olarak öğrenmeye, gelişime ve değişmeye açık olmalarını gerektiğini vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderlik stilini değiştirme potansiyeline sahiptir çünkü liderin öğrenme süreçlerine katkıda bulunmaları ve örgütlerde öğrenmeyi teşvik etmeyi vurgular.

Öğrenen bir örgüt oluşturmanın temel disiplinlerinden biri, tüm örgüt üyelerinin sürekli olarak kişisel ustalıklarını geliştiren bireyler olmalarını sağlamaktır. Örgütler, bu tür bireyler olmadan anlam ifade etmezler. Bir örgütün öğrenme potansiyelini artırmak için, bireyler arasında bilgi dolaşımını sağlamak için gerekli bilgi alt yapısını oluşturmak, örgüt içinde çalışanların işbasında eğitim almalarını teşvik etmek ve yenilikleri destekleyen, mevcut varsayımları sorgulayan bir yönetim modeli uygulamak gereklidir (Sarıhan, 1998; Akt. Yücel, 2007:33).

Böylesine önem arz eden bir konuyu günümüz eğitim kurumları için de ele almak yerinde olacaktır. Bu nedenle bu araştırma, öğrenen örgütlerin eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik davranışlarına etkilerini inceleyerek, yöneticilerin mevcut liderlik stillerini değiştirdiğini incelemek bu araştırmanın genel çerçevesini oluşturacaktır.

Araştırma, eğitimdeki liderlik stiline dönüşümüne odaklanmaktadır. Bu, eğitim liderlerinin daha öğrenmeye odaklı ve katılımcı bir yaklaşım benimsemelerine olanak sağlayabilir. Bu değişim, eğitim kurumlarının öğrenme kültürünü güçlendirebilir ve çalışanların motivasyonunu artırarak daha etkili bir öğrenme ortamı yaratmaya yardımcı olabilir. Bu yaklaşım, sürekli öğrenmeyi teşvik eder, bilgi paylaşımını destekler ve çalışanların katılımını teşvik eder. Bu nedenle, araştırma, eğitim liderlerine öğrenen örgütler yaklaşımının değerini göstererek, eğitim kurumlarının daha yenilikçi ve öğrenmeye yönelik bir kültür geliştirmesine yardımcı olabilir. Araştırma, eğitim liderlerinin liderlik etkinliğini artırma potansiyelini incelemektedir. Bu incelemeler eğitim liderlerinin daha etkili bir şekilde yönetmelerini ve eğitim kurumlarının başarılarını artırmalarını sağlayabilir. Araştırma, eğitim kurumlarının yenilikçilik ve rekabet avantajı elde etme potansiyelini vurgulamaktadır. Öğrenen örgütler yaklaşımının, eğitim liderlerinin esneklik, öğrenme ve değişime uyum yeteneklerini güçlendirebileceği için, eğitim kurumlarının hızla değişen eğitim ortamında rekabetçi kalabilmelerine ve yenilikçi çözümler üretebilmelerine olanak sağlayabilir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Lider ve Liderlik

Patika, yol veya denizde geminin rotası anlamlarına gelen Anglo Sakson bir sözcük olan “lead”, İngilizcede “leader, leadership” sözcüklerini kaynak alan lider kelimesi, esasen bir yolculuk kavramıdır. Bir lider, yani “leader” yolu gösteren, yolu aydınlatan ve aynı zamanda başkalarına yolculuk yaptıran, onları harekete geçiren ve üyelerini bir arada tutan kişidir (Adair, 2012; Akt. Minaz, 2019:11).

“Çelik’e (2013) göre lider, iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirendir. Robins ve Judge (2012) ise lideri, belirlenen amaçların ve vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme kabiliyeti olarak ifade etmiştir” (Akt. Demir, 2021:8).

2.2. Liderlik Stilleri

Vizyoner Liderlik: Liderin gelecekteki hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla hayal gücünü kullanarak ilham verici bir vizyon oluşturmasını sağlayan liderlik stildir. Vizyoner liderler; kurumun arzu ettiği gelecekle ilgili bir imajı diğer insanlarla paylaşarak, onları motive eder ve vizyonu gerçekleştirebilecek kişilere güç kazandırır (Özkan, 2020:62, 63). Vizyon liderliğin üç temel rolü şudur; yolu gör, yolda yürü ve yol ol (Çelik, 2003 Akt. Özkan, 2020:71).

Kültürel Liderlik: Liderin örgütsel kültürün oluşturulması ve geliştirmesi üzerinde yoğunlaşan bir liderlik stildir. Okul yöneticisi olarak kültürel lider, paylaşılan bir okul kültürünün oluşturulmasından sorumludur. Eğitimciler, özellikle de okul yöneticileri toplumsal değişimin gerçekleştirilmesinde etkili olan sosyal ajanlardır (Karşlı, 1997 Akt. Geylani, 2013:9).

Öğretimsel Liderlik: Öğretmenlerin öğretme faaliyetlerini ve öğrencilerin öğrenme süreçlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen büyük ölçüde okul müdürünün davranışlarıdır (Daresh ve Ching-Jen, 1985; Akt. Şişman, 2018:49). Öğretimsel liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran şey,

öğrenci ve öğretmen tarafından, öğretim programlarının uygulanması ve öğretme-öğrenme süreçleri ile dolaylı değil doğrudan ilgili olmasıdır (Özdoğru ve Güçlü, 2020; Akt. Bozkurt ve Taşdemir, 2022:1279).

Hizmetkâr Liderlik: Greenleaf ve Spears'a (2011) göre hizmetkâr liderlik; öncelikli olarak başkalarına hizmet etmeye odaklanan ve işe bütüncül yani totaliter bir yaklaşım sağlayarak, topluluk ruhunu geliştiren ve karar alma süreçlerini paylaşan bir liderlik tarzı olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların görevlerini başarıyla tamamlamalarını, sorumluluklarını üstlenmelerini, kendi kendilerini motive etmelerini sağlamak amacıyla kapasitelerini artırmaya odaklanan bir perspektif olarak da değerlendirilebilir. Ayrıca, çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkarmaya odaklanarak onları geleceğin liderleri olarak yetiştirmeyi hedefler (Akt. Akdöl, 2015:19-21).

Süper Liderlik: Manz ve Sims (2001), süper liderliği, diğer çalışanların özyönetim becerilerini ortaya çıkarmalarını ve kendi liderliklerine odaklanmalarını sağlayan bir liderlik davranışı süreci olarak tanımlamaktadır (Kayral, 2016:17).

Etik Liderlik: Normatif uygunluk çerçevesinde yönetim sergileyerek eylemlerinde ve kişilerarası ilişkilerinde etik değerlere önem veren liderlik yaklaşımıdır. Etik liderlik, izleyicilere iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar alma süreçlerinde ahlaki düşünce yapısını teşvik etmeyi amaçlar (Brown, Trevino ve Harrison, 2005; Akt. Alkan- Palalar, 2015:111).

Karizmatik Liderlik: Karizmatik lider, astlarının ve üstlerinin zihinlerinde olumlu bir etki bırakan ve bunu sürdüreceği vizyon ve misyonu ifade etmek suretiyle örnek olan kişidir (Fiedler ve House, 1988; Akt. Vuran, 2019:42).

Öğrenen Liderlik: Öğrenen örgüt modeli anlayışı çerçevesinde geliştirilen ve liderin kendi gelişimiyle örgütün gelişmesinin ilişkili olduğu liderlik stildir. Öğrenen liderlik, diğer liderlik anlayışlarından farklı olarak, öğrenme sürecinden sorumlu olmayı, bu stilin temel bir özelliği olarak kabul eder (Minaz, 2019:44).

2.3. Örgütsel Öğrenme

Öğrenme farklı disiplinlerde araştırmacılar, kuramcılar ve eğitimciler tarafından çeşitli şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Basit bir tanımla öğrenme, yaşam deneyimleri ve uygulamalarıyla davranışlarda kalıcı izli değişiklik yaratmak veyahut belirli bir şekilde davranış kapasitesini oluşturmaktır.

Bütün canlıların yaşamında önemli bir yere sahip olan öğrenme olmadan konuşamaz ve ihtiyaçlarımızı karşılayamayız. Öğrenme insan davranışlarının ayrılmaz bir parçasıdır. Öğrenmenin özü, kişinin kendini değiştirerek, değişimle başa çıkabilmesidir. Öğrenerek daha önce yapamadığımız şeyleri yapma yeteneği kazanırız. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için öncelikle, bilgi edinmek gerekir. Öğrenme, yeni bilgi, anlayış ve iç görüler kazanarak insanların davranış ve eylemlerinde değişiklik yaratma sürecidir (Yücel; 2007:5).

Öğrenme kavramı, genel bir çerçevede değerlendirilirse, öğrencinin durumuna göre bireysel veya toplu olarak değerlendirilebilir. Örgütlerle ilgili olarak, öğreneni birey ve bir grup, yani organizasyon olarak tanımlamak da doğru olacaktır. Öğrenmenin, öğrenenin ve öğrenilen şeyin durumuna göre farklı tanımlara uyan bir konu olarak kendini gösterdiği görülmektedir (Aybar, 2011:3).

Bozkurt'a (1998) göre örgütler, belli bir amacı veya hedef grubunu gerçekleştirmek için bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görev ve sorumlulukları çerçevesinde bir araya geldiği, tamamlayıcı ve sürekli bir toplumsal yapıdır. Aşkun (1981) ise örgütü, esasında bir grup insanın belirli bir amaç için güçlerini birleştirerek, gerekli görüldüğünde fiziksel araçlar katarak ve ilişkilerini belirli bir yönetim eksenine oturttukları organize ettiği sosyal bir sistem olarak tanımlar. Örgütler insan ihtiyaçlarına yanıt olarak ortaya çıkan yapılanmalardır (akt. Ertekin, 2017:64).

Günümüzde "bireysel öğrenme" kavramının yerini "örgütsel öğrenme" kavramı almıştır çünkü başarı denilen şey takımların oluşturduğu sinerji ile elde edilmektedir (Kıngır ve Mesci, 2007; Akt. Karabağ-Köse, 2013:38, 39). Örgütsel öğrenme sistemli bir şekilde ortaya çıkar oysa bireysel öğrenme, eğitim veya deneyim yoluyla gerçekleşir (Töremen, 2001; Akt. Karabağ-Köse, 2013:38, 39).

Örgütsel öğrenmenin tanımını yapmaya çalışan araştırmacılar, örgütsel öğrenmenin "Nedir?" sorusundan ziyade, "Nasıl gerçekleşir?" boyutuyla ilgilenmişlerdir. Ancak birden fazla tanımın ortaya çıkması, örgütsel öğrenme olgusunun tek bir tanımla sınırlandırılmayacağını göstermektedir.

Cengiz'e (2006) göre örgütsel öğrenme, örgütsel paydaşların talep ve ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılır. Ona göre öğrenme birey, grup ve örgüt düzeyinde bilinçli olarak kullanılan ve örgütü sürekli olarak yenileyen bir süreçtir (akt., Aybar, 2011:4). Örgütsel öğrenme, potansiyel davranışlar sırasında değişime yol açan bir bilgi işleme sürecidir (Göztepe, 2009; Akt. Aybar, 2011:4). Örgütsel öğrenme, örgütteki potansiyel öğrenme alanının genişletilerek (Huber, 1991; Akt. Karabağ-Köse, 2013:40) örgütteki bireylerin deneyimlerine yaslanan paylaşılmış değerler ve bilginin geliştirilmesini kapsayan bir süreci ifade eder (Riphitz vd.; Akt. Karabağ-Köse, 2013:40).

2.3.1. Örgütsel Öğrenme Türleri

Yukarıda çeşitli şekillerde tanımladığımız örgütsel öğrenme, sistemdeki bireysel yargılar değiştiğinde gerçekleşen değişimdir. Bireysel öğrenme ile iç içe kavram olan örgütsel öğrenmenin tek döngülü öğrenme, çift döngülü öğrenme ve diğer adı öğrenmeyi öğrenme olan üç döngülü öğrenme gibi türleri vardır (Öğüt, 2001; Akt. Aybar, 2011:12). Bunların ne olduğundan bahsetmek ve önemlerini belirtmek yararlı olacaktır.

Tek Döngülü Öğrenme: Öğrenmenin başlangıç seviyesini temsil eden tek döngülü öğrenme, organizasyondaki mevcut uygulama ve değerleri değiştirmeden örgüt içerisindeki uyumsuzlukların ve hataların düzeltilmesi amacıyla tespit edilmesidir. Tek döngülü öğrenmede, örgüt çalışanları, çevrelerindeki sorunları tanımlar, bu sorunları çözmek için stratejiler geliştirir ve uygular. Özetle, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için, çevresine uyum sağlarken yalnızca davranışsal değişiklik gerçekleştirdiği, mevcut politika ve değerlerde herhangi bir değişiklik yapmadığı söylenebilir (Kır, 2014:79,80).

Çift Döngülü Öğrenme: Çift döngülü öğrenmeyi P. M. Senge "üretici öğrenme" olarak ifade eder. Örgütler, uzun yaşamak için üretici öğrenmeye ihtiyaç duyarlar. Tek döngülü öğrenmede örgütün hedeflerini belirlemek ve bunları olağan işlerle ve öğrenme davranışları ile entegre etmek gerekmektedir. Çift döngülü öğrenmedeyse, örgüt kültürünün değişimi hedeflenir. Tek döngülü öğrenmede önemli bir değişime ihtiyaç duyulmaz, oysa çift döngülü öğrenme, nasıl öğrenileceğinin öğrenilmesi noktasında önemlidir (Töremen, 2001; Akt. Karabağ-Köse, 2013:45).

Üç Döngülü Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme): Argyris ve Schon tarafından "öğrenmeyi öğrenme" olarak da ifade edilen üç döngülü öğrenmede, bir örgüt doğru kabul edilmiş varsayımlarını anladığı zaman gerçekleşir. Bu tür öğrenme sürecinde kişi, öğrenmeyi engellemek için neler yaptığının farkına varıp farklı öğrenme stratejileri geliştirirler ve düşüncelerini değerlendirir ve geneller. Sonuçlar yazılı hale getirilerek kaydedilir ve örgütsel öğrenme uygulaması olarak yansıtılır (Göztepe, 2009; Akt. Aybar, 2011:13).

Öğrenmeyi öğrenmenin temelini oluşturan şey, örgütün öğrenme kabiliyetini genişletmektir. Yani örgütlerin, tek döngülü ve çift döngülü öğrenmeyi nasıl gerçekleştirdiklerini ya da öğrenmeyi nasıl öğrendiklerini anlamalarına yönelik, daha derin algılamayı gerektiren bir süreçtir. Örgüt üyeleri, öğrenme sürecinin önceki örneklerini düşünüp sorgulayarak öğrenmeyi öğrenmeye çalışırlar. Odakları öğrenme süreci üzerindedir ve bu sürecin neyi kolaylaştırdığını ya da engellediğini keşfetmeye çalışırlar, bunun için ise yeni öğrenme stratejileri geliştirirler. Öğrenmeyi öğrenmek, öğrenme sürecinin en üstündeki basamağı oluşturur. Amaç yalnızca öğrenilecekleri öğrenmek değil, öğrenme sürecini de anlamaktır. Bu nedenle bireyler tek döngülü ve çift döngülü öğrenmeyi tamamen anlayıp güçlüklerini özümledikten sonra daha ileri düzeyde bir öğrenmeden bahsedilebilir (Tikici, 2005; Akt. Kır, 2014:81).

2.4. Öğrenen Örgüt

Örgütsel öğrenme kavramı fikriyle ortaya çıkan öğrenen örgütler kavramı, bilgi üretmek bu bilgiyi kullanabilmek ve bilgiyi paylaşabilmek amacıyla bilinçli olarak süreçler ortaya çıkaran örgütler için kullanılmaktadır (Hernandez, 2000; Akt. Karabağ-Köse, 2013:40).

Öğrenen örgütleri, öğrenemeyen yani klasik yapıdaki organizasyonlardan ayıran belirli ayrımlar vardır. Öncelikle öğrenen örgütlerin işleyiş sürecinde içerisinde daimi bir öğrenme durumunun varlığı dikkat çeker. Örgütün gündeminde her zaman çeşitli ve farklı öğrenme kaynakları yer alır ve bu kaynakların ürettiği bilgi öğrenen örgütler için önemlidir (Aybar, 2011:3).

Öğrenen örgütler, sürekli gelişen, kendini yenileyen ve yeniliğin öncülüğünü yapan örgütlerdir. Örgütlerde öğrenme süreci hiçbir zaman tamamlanmaz. Buna bağlı olarak da, örgüt içindeki bireylerin

kendilerini daima geliştirmelerinin bir sonu yoktur. Bir örgütün, sürekli değişen ve gelişen ortamında çalışan bir birey gelişmeleri takip etmeli ve gelişmelere uyum sağlamalıdır.

Öğrenen örgüt kavramı, özellikle Senge tarafından yayımlanan “Beşinci Disiplin” adlı kitap ile yönetim literatüründe yer almaya başlamıştır. Öğrenen örgütler üzerine daha önce çeşitli çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, Senge, öğrenen örgüt kavramını açık bir şekilde, somut örneklerle destekleyerek ortaya çıkan sonuçlarla ilk kez ortaya koyan olmuştur (Ergani, 2006:25).

Öğrenen örgütler, öğrenmenin bir süreç olması, işbirliğine dayalı işin doğal bir parçası olması, kurumların bireyler geliştikçe gelişmesi, bireylerin devamlı bilgi üretmesi, örgütün deneyimlerden öğrenmesi ve bireylerin belirli bazı özelliklere sahip olmaları yönünden diğer örgütlerden kesin çizgilerle ayrılırlar (Özden, 2005; Akt. Karabağ-Köse, 2013:42).

Bir örgütün gerçek bir öğrenen örgüt olabilmesi için anlamlı olması (meaningful), yönetilebilir olması (manageable) ve ölçülebilir olması (measurable) gerekmektedir (Campbell ve Cairns, 1994; Akt. Yücel, 2007:23). İngilizce karşılıklarının ilk harflerinden dolayı bu kavramlar, 3M kuralı olarak ifade edilir.

Öğrenen örgüt sadece bir yönetim modeli değildir, aynı zamanda bir yönetim anlayışı ya da yönetim felsefesidir. Öğrenen örgüt, geleceğin yönetiminde değişim ve sürekli gelişimde önemli rol oynar. İnsanların kendilerini sürekli olarak geliştirebilecekleri ve potansiyellerini ortaya koyabilecekleri örgütlerin oluşturulmasında ipuçları sunar. Aynı zamanda, insanın örgütle beraber nasıl öğreneceğinin yanında öğrenilmesi gerekenlerin de nasıl öğrenileceğini gösteren bir yöntem çekirdeği olarak da hizmet verir (Braham, 1998; Akt. Ergani, 2006:26).

2.5. Öğrenen Örgütlerin Gelişimi

Öğrenen örgüt kavramı yeni bir örgüt modeli olmamakla beraber bir yönetim uygulamasını ifade eder. Bu uygulamanın temelinde yer alan, tüm örgüt çalışanlarının öğrenmeyi öğrenmesi birlikte gerçekleştirmesidir (Yücel, 2007:23). Öğrenen örgütlerin gelişimindeki kavramları ele alacak olursak, bunlar;

Bilen örgüt, organizasyonel yapılanmada temel olarak bilgi ve kararların yönetici tarafından merkezileştirildiği en eski örgüt modelidir. Klasik yönetim teorilerinin öncüleri olan Frederick W. Taylor'ın "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Henri Fayol'un "Yönetim Teori", ve Max Weber'in "Bürokrasi Modeli" gibi teorisyenlerin çalışmalarının temelinde, "Her durum ve koşulda tek en iyi yol" düşüncesi yatar. Bu en iyi yol, genellikle sadece yöneticiler tarafından bilinir ve uygulanır. Bu nedenle bu tür örgütler, "bilen örgütler" olarak anılırlar. Bilen örgütlerin temel kavramları, rasyonellik ve "en iyi" yaklaşımıdır. Bu tür örgütlerde, öğrenme süreci sonucunda yeni ürünler veya hizmetler geliştirme yerine, çevresel değişikliklere tepki olarak mevcut uygulamalarını değiştirirler. Genellikle var olan ürün veya hizmete iyileştirmeler eklerler (Baransel, 1993; Akt. Yücel, 2007:23).

Bilen örgütlerde genellikle her işi doğru yapmanın tek bir yolu olduğuna inanılır ve o da “kitap”ta yazılıdır. İşleyiş tamamen kurallar ve yönetmelikler çerçevesinde şekillenir ve çalışanların görevi bu kitapta yazılanlara harfiyen uymaktır. Çalışanların yeni fikirler üretmesi, yeni gelişmelere yönelerek yaratıcı olmaları önemsenmez. Bu yapıdaki örgütlerin bir kısmı davranışlarını sistematik sürdürerek başarılı olabilmişlerdir (Bayer ve Şive, 1996; Akt. Aybar, 2011:17).

Geleneksel yönetim anlayışına uygun olan bilen örgütlerde üyeler aktif bir bireyler olarak kabul edilmemektedir. Dolayısıyla bireyler sorgulama beklentisi içinde olmazlar ve yalnızca emirleri uygulayarak görevlerini yerine getirirler (Yeni hayat ve Ay, 2020; Akt. Yazıcı, 2022:10). Bu örgütler değişime uyum sağlamayı hedeflemez, onların anlayışında sıkı bir denetim vardır. Dinamik değil, durağandır ve yeniliğe kapalıdır. Bilen örgütlerde yöneticilerin çalışanları öğrenmeye teşvik etmesi görülmez, daha çok örgütün etkililiğine ve işlerin yapılmasına odak söz konusudur (Yazıcı, 2022:10).

Anlayan (İdrak Eden) Örgüt: Anlayan örgütlerde bireylerin düşünce ve yenilik çabalarına biraz daha önem değer verilir. Bilen örgütlere göre bu tür örgütlerde güçlü ve sağlam bir kurum kültürü ön plandadır, yazılı kuralların ise önemi daha azdır (Öneren, 2008; Akt. Aybar, 2011:17).

Bilen örgütleri anlayan örgütler takip eder. Zamanla, bilen örgütlerin işlevlerini farklı şekillerde yerine getirmeleri gerektiğini anlamışlardır. (Çam, 2001; Akt. Yücel, 2007:25). Örgüt kültürüyle beraber örgütün değer verdiği temel değerler daha iyi anlaşılmasına başlanmıştır. Bu örgütler “en iyi”ye

odaklanmayan, koşullara, kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak farklı “iyi”lerin mümkün olduğunu vurgulayan örgüt şeklidir. Anlayan örgütlerin ana felsefesi, örgüt değerlerinin bütün çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamaktır (Koçel,1996; Akt. Yücel, 2007:25).

Düşünen Örgüt: Anlayan örgüt aşamasının bir üstünde “düşünen örgüt” aşaması bulunmaktadır. Düşünen örgütler, problemleri tespit etmeye, yeni çözümler üretmeye ve gelecekte ortaya çıkabilecek problemleri bugünden görerek çözüm yolları bulmaya çalışan örgütlerdir. Ancak düşünen örgütler sadece problemleri belirleme ve çözme üzerinde yoğunlaşmışlardır. Asıl önemli olan problemlere neden olan nedenlerin belirlenmesi ve bu nedenlerin giderilmeye çalışılmasıdır. Düşünen örgütlerin esas yaklaşımı, yönetim tekniklerini işletmelerin eksik yönlerini düzeltme aracı olarak görmesidir. Düşünen örgütlerin temel felsefesi “eğer bir şey bozulmuşsa hızlıca tamir et, ancak sebepler üzerinde düşünme” görüşüne dayanır. Bu tarz örgütler, problemlerin hızlı bir şekilde teşhis edilmesi ve analiz edilerek harekete geçilmesi konusunda yöneticileri geliştirirler. Bu nedenle, öğrenme sürecini engelleyici bir niteliği mevcuttur (Mocan, 1998; Akt. Yücel, 2007:26).

Öğrenen (Kavrayan) Örgüt: Gelişim sürecinin bu son aşamasında, tüm diğer süreçlerin uygulanmasının bir sonucu olarak öğrenen örgütler ortaya çıkar. Öğrenen örgütlerin ana felsefesi, paydaşlarından (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, satıcılar ve rakipler) en fazla öğrenebilecekleri şekilde öğrenmektir. Örgüt bulduğu her fırsatta öğrenme yollarını arar, müşterileriyle devamlı iletişim kurar ve onlarla bir öğrenme/öğretme ilişkisi geliştirir. Öğrenen örgütler; bilen, anlayan, düşünen örgütlerle karşılaştırıldığında, değişime olan yaklaşımları en önemli fark olarak görülür. Öğrenen örgütlerde değişim sürekli bir olgu olarak algılanır, çünkü değişim öğrenmeyi yönlendiren ya da gerçekleştirilen temel girdi kabul edilir. Öğrenen örgütler farklı öğrenme stratejilerine ve taktik fikirlerine sahip olan örgütlerdir. Öğrenen örgütler, deneyime dayalı performans geliştirme ya da yeniden oluşturma süreci olarak da tanımlanmaktadır (Yücel, 2007:26).

Kurumların sürekli öğrenen örgütler olmaları için, öncelikle üst kademenin yeni öğrenmelere ön yargısız yaklaşması gerekmektedir. Yeni öğrenmelere liderlik sağlamak, öğrenen örgütlerde yöneticiye düşen sorumluluktur. Bu çerçevede, yöneticinin görevi öğrenmektir ve edindiği bilgileri kurumun diğer paydaşlarına aktarmaktır. Kurum yöneticisi, personelin fikirlerini ifade etmelerine, problemlerini çözmelerine ve yeni yöntemler geliştirmelerine olanak sağlama sorumluluğuna sahiptir (Senge, 1994; Akt. Yazıcı, 2022:12). Örgütte çalışan bireylerin öğrenme yeteneklerini açığa çıkarmak için yöneticilerin örnek davranışlarda bulunmaları son derece önemlidir (Yazıcı, 2022:12).

2.6. Öğrenen Örgütlerin Geleneksel Örgütlerden Farkları

Örgütler, çevre koşulları, küresel rekabet ve teknolojik gelişmeler nedeniyle yönetim anlayışlarını ve çalışanlarına bakış açılarını değiştirmektedir. Öğrenen örgüt olabilmek için, örgütün bütününe önem verilmesi gerekmektedir. Örgütte yer alan bütün departmanlar, birbirini tamamlar. Bu tamamlayıcı bölümlerle arasında gerçekleştirilen çalışmalar örgütün bütününe yönelik olmalıdır (Ergani, 2006:33, 34). Öğrenen örgütler; geleneksel örgütlerden birçok yönden farklıdır. Bu tür örgütler, kurumların sürekli olarak deneyimlediği olaylardan ders çıkarmalarını ve çevre şartlarına uyum sağlamalarını sağlar. Aynı zamanda personellerine çevre şartlarına göre geliştirici bir sistem kurabilmelerini ve bu sistem sayesinde sürekli gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmalarını sağlarlar (Özus, 2005; Akt. Kır, 2014:113).

Öğrenen örgütleri klasik örgütlerden ayıran temel özelliklerden biri, farklı disiplinlere sahip olmalarıdır. Öğrenen örgütlerin çalışanları, yönetim tarafından desteklendikleri sürece, örgütün hedeflerini ve gerekliliklerini eksiksiz ve istekli bir şekilde yerine getirirler. Geleneksel örgütlerde, yenilikler genellikle çalışanların isteksizce kabul etmek zorunda bırakıldığı kararlardır. Yeni teknolojiler gibi değişiklikler, çalışanların görüşlerine başvurulmadan uygulanabilir. Ancak öğrenen örgütlerde, herhangi bir değişiklik yapılacağına önce çalışanların görüşleri alınır. Özellikle yeni teknolojilerin örgüte entegre edilmesi söz konusu olduğunda, çalışanların görüşlerinin dikkate alınması büyük önem taşır. Çünkü öğrenen örgütlerin yöneticileri, değişikliklerin çalışanları doğrudan etkileyeceğini bilirler.

Öğrenen örgütler, çalışanlara değer verme ve onların katılımını teşvik etme perspektifinden hareket ederler. Bu yaklaşım, değişikliklerin daha organik bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. Örgüt kuramcıları, öğrenen örgütleri geleneksel örgütlerde karşılaşılan bölünme, rekabet ve tepki gösterme sorunlarının çözümü olarak görürler. Birincisi, öğrenen örgütlerde uzmanlık temelli bölümler oluşturmak, farklı fonksiyonları bir araya getiren özerk ekiplerin oluşmasına olanak tanır. Bölümler

arası işbirliği teşvik edilir ve esneklik vurgulanır. İkincisi, rekabetin yanı sıra işbirliği de önemlidir. Aşırı rekabet, işbirliğini zayıflatabilir. Öğrenen örgütlerde yönetim ekibi üyeleri, birbirleriyle rekabet ederek daha adil, bilgili ve ikna edici hale gelirler. Bölümler, bilgi paylaşımının işbirliği gerektirdiğine inandıkları için bu alanda da rekabet içindedirler. Üçüncüsü, geleneksel örgütlerde tepki gösterme, yönetimin sorun çözme üzerine odaklanmasına yol açabilir. Öte yandan, öğrenen örgütlerde çalışanlar yeni çözümler ve yaklaşımlar geliştirme konusunda yaratıcı tepki gösterme eğilimindedirler. Tepki gösterme mekanizmalarına önem verilir ve bu tepkiler geribildirim olarak kabul edilir, bu da sürekli yenilik ve gelişmeyi teşvik eder (Robbins, 1990; Akt. Yücel, 2007:28).

Geleneksel örgütlerde vizyonu üst yönetim tarafından belirlenirken, öğrenen örgütlerde ise örgütün tüm birimlerinden ortaya çıkan ve paylaşılan bir vizyon bulunmaktadır. Bununla beraber üst yönetim, vizyonun ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlamaktan sorumludur. Klasik örgütlerde üst yönetim, ne yapılacağına karar verir ve bireyler ve birimler bu doğrultuda eylemlerini sürdürme görevini alır. Öğrenen örgütlerdeyse fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması tüm örgüt düzeyini kapsamaktadır. Geleneksel örgütsel yapılanmada herkes kendi işinin sorumluluklarını yerine getirirken ve bireysel becerilerini geliştirme üzerine odaklanırken, öğrenen örgütlerde kişiler kendi işlerinin yanı sıra faaliyetlerinin diğerlerinin işleri üzerindeki etkisini ve işler arasındaki karşılıklı bağımlılığı anlamaktadırlar. Geleneksel örgütlerde çatışmalar güç ve hiyerarşik etki yoluyla çözümlenir. Oysa öğrenen bir örgütte çatışmalar işbirliği temelinde gelişen bir öğrenme süreci yoluyla ve örgütte yer alanların farklı görüşlerinin bütünleştirilmesiyle çözümlenir (Kır, 2014:113).

Yönetimin bakış açısı öğrenen örgüt olma yolunda önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticilerin yeniliklere açık olması, doğru eleştiri yapabilmeye yeteneğine sahip olmaları ve kendilerine yöneltilen eleştirileri değerlendirerek kişisel gelişimlerini sağlamaları, örgütün sürekli gelişimini destekler. Yalnızca yöneten değil, ayrıca danışılan biri konumunda olan yönetici, çalışanları ile daima iletişim halinde olmalıdır. Yapılan ve yapılacak çalışmalarda örgütün bütünü ele alınmalıdır. Esnek yönetim anlayışı otoriter yönetimin yerini aldığından çalışanlar sert ve değişmez kurallara bağlı kalmak zorunda kalmayacaktır. Kendilerine önem verildiğini hisseden çalışanlar ise verimliliklerini arttıracaktır. Öğrenen örgütlerde çalışmalar genellikle uzun soluklu bir süreci kapsamalıdır. Zira çalışmalar, birbirini tamamlar niteliktedir. Bir çalışma sona erdiğinde diğer bir çalışma başlayacağından, bu nedenle sonuca hızlı ulaşmak yerine dikkatli ve özenli bir şekilde ilerlemek önemlidir (Garvin, 1993; Akt. Ergani, 2006:36). Öğrenen örgüt olabilmek için, örgütün tümünün önemsenmesi gerekir. Örgütte bulunan bütün bölümler, birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olmalıdır. Birbirlerini tamamlayıcı bölümlerle gerçekleştirilen çalışmalar örgütün bütününe hitap etmelidir (Yücel, 2007:29). Öğrenen örgütler ile geleneksel örgütlerin arasındaki farkları genel olarak şöyle özetleyebiliriz:

- Öğrenen örgütlerde öğrenen, tüm çalışanlar, her düzeydeki elemanlardır oysa geleneksel örgütlerde öğrenen yöneticiler gibi ödüllendirilenlerdir.
- Öğrenen örgütlerde öğreten işe yakın kişiler, eğitimciler ve uzmanlarken geleneksel örgütlerde dışarıdan getirilen uzmanlardır.
- Öğrenen örgütlerde herkes sorumluluk sahibidir ama geleneksel örgütlerde sorumlu olan eğitim departmanıdır.
- Öğrenen örgütlerde öğrenme süreci her zaman ve uzun dönemlidir, geleneksel örgütlerde bu süreç zorunlu ve gerekli olduklarında ortaya çıkar.
- Öğrenen örgütlerin öğrenmeleri için zaman ve mekân önemsizdir, her yerde ve her zaman öğrenebilirler; geleneksel örgütlerde öğrenme ortamı sınıfla, iş yeriyle sınırlıdır.
- Öğrenen örgütler gelecekteki ihtiyaçlara da odaklanırken geleneksel örgütler bugünün ihtiyaçlarını önemser.
- Öğrenen örgütlerde coşkulu bir atmosfer hâkimdir, geleneksel örgütlerde ise isteksizlik daha yaygındır.

2.7. Öğrenen Örgütlerin Yöneticinin Liderlik Stilini Değiştirme Gücü

Liderin Tasarlama Rolü: Öğrenen örgütlerde tasarlama rolünü üstlenen liderler, örgütün hedeflerini örgütteki bireylerin hedefleriyle ilişkilendirir. Vizyonun anlaşılabilirliği için gerekli açıklamaları yapar ve örgütteki tüm bireylerin benimsediği ortak bir vizyon oluşturmayı sağlar. Bu tür liderlerle çalışan

bireyler kişisel yetkinliklerini geliştirmede ve en uygun fırsatlara ulaşmada kendilerini geliştirme olanağına sahip olurlar (Yazıcı, 2022:41).

Bu liderlik rolü aynı zamanda sosyal mimarlık olarak da adlandırılır. Liderin görevi; hedefleri çalışanlarla birlikte oluşturmak, vizyonu net bir şekilde ortaya koymak ve yönetsel fikirler geliştirmektir. Liderin hedefleri, planlar, programlar ve yöntemlere dönük hedeflerdir. Öğrenen örgütlerde, bu hedefler sadece liderlere ait değildir, tüm birimleri ilgilendirmektedir. Kontrolcü ve kişisel ün peşinde olan bireyler liderliğin tasarım yönünden hoşlanmamaktadırlar (Senge, 1990; Akt. Yazıcı, 2022:40).

Liderin Öğretmen Rolü: Öğretme rolüne sahip liderlerin örgütteki bireylere otoriter bir şekilde öğreticilik yapan kişi olarak tanımlanmaları doğru olmayacaktır. Lider, örgütteki tüm bireylere mevcut durumlarını gerçekçi bir bakış açısıyla değerlendirmelerinde destek olur. Öğrenen örgütlerde bu roldeki amaç, sistem düşüncesi ve zihinsel modelleri teşvik ederek bireyleri geleceğe yönlendirmektedir (Senge, 1990; Akt. Yazıcı, 2022:41).

Öğretme rolünü benimseyen lider, örgütteki bireylere kendi vizyonlarını oluşturmayı öğretmez. Öğrenen örgütlerdeki liderler kişisel fikirlerini paylaşır ve herkesin anlayabileceği şekilde ifade ederler. Bu sayede bu fikirler örgütteki bireyler tarafından eleştirilere açık olur ve yapılan eleştirilerle geliştirilebilir. Bu liderler örgütün tüm üyelerinin öğrenmesini hedefler. Sistem düşüncesinin örgüt içinde benimsenmesini sağlarlar. Bu şekilde farklı koşullarda başarılı olacak bireylerin başarısızlık durumlarının önüne geçilebilir (Ensari, 1998; Akt. Yazıcı, 2022:41, 42).

Liderin Hizmet Etme Rolü: Yöneticinin tecrübeli olması gereken bu liderlik türü, diğer rollerin aksine daha çok davranış ile ilintilidir. Vizyonunu gerçekleştirmek amacıyla lider, ilk olarak çevresine hizmet etmeyi önemseyen bir görev adamı rolündedir (Senge, 1990; Akt. Yazıcı, 2022:42). Hizmet etme rolünü benimseyen liderler, gelecek nesillerin çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutarlar (Hernandez, 2008; Akt. Yazıcı, 2022:42). Bu liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, öncelikle diğerlerinin gereksinimlerini göz önünde bulundurur ve onlara hizmet ederek moral seviyelerini yükseltmeyi sağlar. Hizmet etme rolünü benimseyen liderler; hoşgörü, sevgi, saygı gibi değerleri taşıyarak istenen davranışları ortaya çıkarmaya çalışırlar (Spears, 2004; Akt. Yazıcı, 2022:42). Yukl (2010), hizmet etme rolünü benimseyen liderlerin temel rolleri olarak şunları söylemektedir: eşitlik, yardımseverlik, hoşgörü ve sadakat (Yazıcı, 2022:42).

Hizmet etme rolünü benimseyen liderler, çalışanların en üst düzeye ulaşması için konfor alanının dışına çıkarak alçakgönüllü bir şekilde çalışırlar. Bu tarz liderler kendilerini takipçilerine adanmışlardır. Bireysel ve örgütsel zayıflıkları aşmak için tamamlayıcı bir ekip oluşturmalarına yardımcı olurlar. Cesaret, alçakgönüllülük, dürüstlük yönleri üzerine odaklanarak korkuyu azaltır ve takipçilerin önemsedikleri şeylerin korkudan daha önemli olduğunu fark etmelerine yardımcı olurlar. Bireylere özgürlük tanır ve çevrelerindeki insanların kendileri ve kuruluşları için değerli olduklarına inanmalarını başarmaya çalışırlar. Bu liderler ahlaki otoritenin gelişmesine katkıda bulunurlar ve çalışanlar, temel değerlerin ve ilkelerin geliştirilmesi gerektiğine inanırlar. Hizmet etme rolünü benimseyen liderler, bireylere seçim özgürlüğü vererek onları geliştirirler (Covey, 2006; Akt. Yazıcı, 2022:42).

3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

3.1. Öğrenen Örgütler ve Liderlik Stilleri ile İlgili Araştırmalar

Yazıcı (2022), “Öğrenen Örgütlerde Liderlik: Halk Eğitimi Merkezi Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma” adlı çalışmasında halk eğitim merkezlerinde görev yapan yöneticilerinin yönetsel davranışlarını öğrenen örgütlerdeki liderlik davranışları çerçevesinde incelemiştir. Araştırmada olgu bilim deseni kullanılmıştır. Çalışma grubu olarak, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme formlarından elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre görüşme yapılan halk eğitimi merkezi yöneticilerinin öğrenen örgüt disiplinlerinden olan sistem düşüncesi, kişisel yetkinlik, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenmeyi geliştirmek için çalışmalar yaptıkları fakat eksiklikleri bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları doğrultusunda halk eğitimi merkezi yöneticilerine; çalışanlarla ortak karar verme süreçleri oluşturmaya yönelik eğitimlere katılmaları ve çalışanlarını günümüz ihtiyaçları doğrultusunda teknoloji kullanımına yönlendirmeleri önerilebilir.

2021'deki Hiçyılmaz'ın çalışmasında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin okullarındaki yenilik yönetimine etkisinde öğrenen örgüt ve yetenek yönetiminin rolü incelenmiştir. Çalışmada mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre kendi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri, okullarının öğrenen örgüt olma, yetenek yönetimi ve yenilik yönetimi düzeylerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışma, İzmir iline bağlı merkez 11 ilçede bulunan mesleki ve teknik anadolu lisesinde yapılmıştır. Örneklem olarak, 2018-2019 eğitim öğretim yılında görev yapan 30 resmi mesleki ve teknik anadolu lisesi müdürü ve 562 öğretmen alınmıştır. Araştırma bulguları, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri ve yenilik yönetimi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve okulların öğrenen örgüt olma özelliği ve yetenek yönetiminin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğinin yenilik yönetimine etkisinde kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermiştir.

Safia ve Ayık (2022), “Öğretmenlerin Algılarına Göre Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini İle Okulların Öğrenen Örgüt Olma Ve Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmasında ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların öğrenen örgüt olma ve öğretmenlerin iş tatmini algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlanmıştır. Araştırmanın bulguları incelendiğinde, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, öğrenen örgüt olma düzeyi ve iş tatmini düzeylerine ilişkin algı düzeylerinin yüksek olduğu, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, öğrenen örgüt olma düzeyi ve iş tatmini düzeylerine ilişkin algıları mesleki kıdem değişkenine göre (1-5 yıl) grubu lehine farklılık gösterirken cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre ise farklılık göstermediği, dönüşümcü liderlik ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri ve iş tatmini düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, okul müdürlerin dönüşümcü liderlik rolleri okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri ile öğretmenlerin iş tatmini düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir.

3.2. Öğrenen Örgütler ve Yöneticilik İle İlgili Araştırmalar

Özel Okul Yöneticilerinin Okullarının Öğrenen Örgüt Olma Özellikler ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmasında Bozan (2020), Türkiye'nin 21 ilinde eğitim-öğretim faaliyetinde bulunan özel ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin öğrenen örgüt olarak okullarına ilişkin algıları ve örgütsel bağlılıkları ile bu algıların katılımcıların bireysel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla Türkiye genelindeki 21 ilde bulunan 27 özel ilköğretim okulundaki 41 müdür, 61 müdür yardımcısı ve 83 eğitim koordinatörü olmak üzere 185 kişiye Öğrenen Okul Ölçeği (Subaş, 2010) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Ergün ve Çelik, 2019) uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda Öğrenen Okul ve örgütsel bağlılık ile ilgili daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir. İlkokul yöneticilerin öğrenen okul olma algılarının ve örgütsel bağlılıklarının artırılması için çeşitli eğitim programları ve seminerler düzenlenmesi önerilmiştir.

Bir diğer çalışma olarak Kılıç (2009), ortaöğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeylerini Bolu ili örneğinde incelemiştir. Çalışmada yönetici ve öğretmenlerin sadece “kişisel hâkimiyet disiplini” hakkında benzer görüşte oldukları gözlemlenmiştir. Buna karşın “zihni modeller disiplini”, “paylaşılan vizyon disiplini”, “sistem düşüncesi disiplini” ve “takım halinde öğrenme disiplinleri” ile ilgili olarak yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Bal (2011) tarafından yürütülen çalışma, İstanbul ilinin Başakşehir ilçesinde görev yapan ilköğretim okullarındaki okul yöneticileri ve öğretmenlerin, okullarını öğrenen örgütler olarak algılamalarını incelemiştir. Bu araştırma, ilköğretim okullarındaki okul yöneticileri ve öğretmenlerin, kendi okullarını öğrenen örgütler olarak değerlendirmelerini ve okullarının öğrenen okul olma düzeylerini ve bu algılardaki farklılıkları araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda tarama modeline dayalı bir betimsel araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışma evrenindeki okul yöneticileri ve öğretmenlerin, okullarına yönelik öğrenen okul algılarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, devlet okulları ile özel okullar arasında, genel öğrenen okul algısı açısından ve öğrenen örgütün beş disiplini olan kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi açısından, özel okullar lehine algı farklarının olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, Başakşehir ilçesindeki ilköğretim okullarındaki eğitimcilerin özellikle özel okulları, öğrenen örgütler olarak daha olumlu bir şekilde algıladığını göstermektedir.

Adıyaman'ın (2019) çalışması, ilkökul öğretmenlerinin öğrenen örgüt algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda ilkökul öğretmenlerinin öğrenen örgüt algılarına etki eden faktörler ile örgütsel yaratıcılık algı düzeylerini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, ilkökul öğretmenlerinin öğrenen örgüt algıları ile örgütsel yaratıcılık algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, ilkökul öğretmenlerinin öğrenen örgüt kavramına yüksek düzeyde pozitif bir tutum sergilediğini ve örgütsel yaratıcılığın teşvik edilmesi için olumlu bir zemin oluşturduğunu göstermektedir.

4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, tüm yazarlar tarafından eşit katkı sunularak hiçbir çıkar çatışmasına düşülmeden yukarıda elde edilen bilgi, belge ve bulgular ışığında öğrenen örgüt oluşturmada okul müdürlerinin öğrenen liderlik rolü ile ilgili tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

4.1. Tartışma ve Sonuç

Öğrenen örgütler, tüm üyelerin ortak bir vizyonu paylaştığı ve işbirliği ortamında serbestçe iletişim kurabildiği organizasyonlardır. Bu tür örgütler, sürekli olarak geleceklelerini şekillendiren ve bireylerin yeteneklerini geliştirmesine olanak tanır. Bilgi yaratma ve paylaşma süreçlerini benimseyen öğrenen örgütler, mevcut uygulamalarını geliştirerek yeni bilgilerin uygulanmasına odaklanır. Ayrıca, bu örgütlerde yeni fikirlerin teşvik edildiği ve herhangi bir başarısızlık durumunun bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirildiği gözlemlenir.

Öğrenen örgütlerde, bireylerin bilgi seviyesi değil, öğrenme yetenekleri öne çıkar ve öğrenme ile çalışma arasında sıkı bir ilişki bulunur. Bu tür örgütler, her bireyde potansiyel bir güç olduğuna inanır ve insan kaynaklarını geliştirerek sinerji oluşturmayı hedeflerler. Takım çalışması bu örgütlerde sıkça kullanılan bir yöntemdir ve bu öğrenen örgütler dinamik bir yapıya sahiptirler. Değişim, bu örgütler için kaçınılmaz bir gerçeklik olduğundan, öğrenmeyi benimseyen ve destekleyen bir örgüt kültürü geliştirilir. Liderlik, bu tür örgütlerde vizyon ve kişisel bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasını içerir. Her çalışanın öğrenme, düşünme ve çözüm geliştirme için zaman ayırması teşvik edilir ve risk almak ve inisiyatif kullanmak cesaretlendirilir. Öğrenen örgütler, dış çevre ile etkileşim içinde olan ve her deneyimi bir öğrenme fırsatı olarak gören geçişçi bir yapıya sahiptir. Bilgi tüm örgüt üyelerine eşit bir şekilde sunulur. Bir okulun öğrenen örgüte dönüşebilmesi için, öğrenen bir okul kültürünün benimsenmesi gereklidir. Bu sürekli öğrenme ortamı, öğretmenlerin ve yöneticilerin mesleki olarak güncel ve canlı kalmalarına olanak tanır.

Öğrenen okul, aktif öğrenenleri teşvik etmeyi amaçlayan bir eğitim kurumudur ve kökleri, ortak bir vizyon, amaçlar ve değerler üzerine inşa edilir. Değerlendirmeler, bu tür okullarda asla sona ermez, çünkü sürekli gelişme hedefi, öğrenen okulun temel niteliğini oluşturur. Geleneksel okul yapıları, Profesyonelce Öğrenen Topluluklar (PLC) olarak adlandırılan öğrenen toplulukların yerini alarak "öğreten okul"dan "öğrenen okul" dönüşümü yaşar. Öğrenen okul, kendini yönetebilen ve öğrenme yetilerini geliştiren bireylerin yetişmesini amaçlar. Ancak bu yapı, aniden meydana gelmez; aksine aşamalı bir yönetim anlayışının sonucudur ve etkililikleri düzenli olarak sonuçlarla değerlendirilir.

Örgütsel öğrenme, bireylerin yeni bilgi edindiği, düşünce ve davranışlarında değişikliklerin gerçekleştiği ve sonuç olarak örgütsel performansın ölçülebildiği bir süreçtir. "Pozisyonum neyse ben oyum" paradoksu, sorumluluğu ve öğrenmeyi kaçınmanın bir yolunu temsil eder; bu yaklaşım, problemlere değil sorunların temeline odaklandığında öğrenmeyi engeller ve bireysel öğrenme örgütsel öğrenme için yetersizdir. Öğrenen örgüt lideri, örgüt misyonunu ve vizyonunu örgüt üyeleriyle birlikte tanımlar ve çalışanlara net bir şekilde ileterek liderlik eder. Ayrıca, öğrenme ortamını oluşturur, çalışanları öğrenmeye teşvik eder ve onlara destek sunar. Öğrenen örgüt lideri, sürekli iletişim halinde olan çalışanlarla etkileşimde bulunur, yeniliklere açık olur, yapıcı eleştirilerde bulunur ve her türlü eleştiriye önyargısız bir şekilde değerlendirir. Bu lider aynı zamanda sürekli öğrenmeye devam eder, yeni fikirler ve düşünceler geliştirir ve bu özellikleriyle bir rol modeldir, çünkü öğrenmeye liderlik etmek liderlik sorumluluğunun bir parçasıdır. Öğrenen örgüt lideri, dürüst ve tutarlı bir şekilde davranır, günlük olaylara değil, olayların kökenlerine odaklanır ve sistem düşünce tarzını benimser. Sorunları kişileri suçlamak yerine sistemi eleştirir, küçük ve odaklı eylemleri doğru bir şekilde değerlendirir ve sorunların kalıcı çözümlerini arar.

Öğrenen lider, öğrenmeye istekli herkese güven veren ve destek sağlayan bir liderdir. Kendi kişisel vizyonunu bilinçli bir şekilde taşıyan, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan, açık görüşlü ve sorgulayıcı bir yaklaşım benimseyen, yeni fikirleri takip eden, gerçeği ve daha üstünü bulma konusunda tutkulu bir liderdir. Risk almaya hazır, eleştirilere ve öğütlere açık bir şekilde dinlemeye isteklidir ve kendi işinin ötesinde daha büyük bir amacın bilincindedir. Öğrenen liderin yeni tanımı, CLO (Chief Learning Officer - En Üst Öğrenici) olarak adlandırılır ve öğrenen okulların kurulmasında kilit bir rol oynar. Bu lider, vizyoner bir lider olarak kabul edilir, değişimin önemli bir ajanıdır, eğitimsel liderlik yapar ve model lider olarak örnek olur. Aynı zamanda, "gezerek yönetme" yeteneğine sahiptir, yani liderlik yaparken sahada aktif olarak yer alabilir ve liderlik ettiği öğrenciler ve ekip üyeleri ile doğrudan etkileşime girer.

4.2. Öneriler

- Örgütler içindeki yöneticilerin, yenilikçi liderler olarak öne çıkmaları ve örgütlerinin net hedeflere sahip olmaları, bu hedeflere ulaşmak için etkin bir şekilde eyleme geçmeleri, öğrenen örgütlerin oluşturulmasında hayati liderlik özelliklerinden birini temsil eder. Modern liderler olarak okul müdürlerinin yerine getirmeleri gereken roller, okullarında gerçekleşen tüm süreçleri planlamak ve koordine etmektir. Ancak, bu hedefe ulaşmak için yöneticilerin soyut hedeflere de akademik hedefler kadar önem vermesi gerekmektedir.
- Öğrenen örgütlerin liderleri, vizyon sahibi, öğretici, etik, hizmet odaklı ve dönüşüm lideri gibi çağdaş liderlik rollerini başarılı bir şekilde yerine getirmelidirler.
- Okulların öğrenen örgütler olarak yapılandırılması, okul müdürlerinin öğrenmeyi teşvik etme rolüyle sıkı bir şekilde ilişkilidir. Okul müdürleri, eğitim-öğretim sürecinin kalitesini artırmak amacıyla öğretmenleriyle yeni uygulamaları paylaşma sorumluluğuna sahiptirler. Aynı zamanda, çağdaş liderlik yeteneklerine sahip okul müdürleri, örgütün tüm paydaşlarının - yani öğrenci, veli, öğretmen ve hizmetli gibi herkesin - öğrenme süreçlerine katkıda bulunduğunu bilirler ve bu bilince dayalı olarak hareket ederler.
- Liderlik davranışlarının değişime ve yeniliğe açık olarak atfedilmesi için stil olarak çağın gerisinde kaldığı anlaşılmıştır. Ayrıca, örgüt için faydası az geleneksel liderlik stilleri değil, örgütü her gün bir önceki günden bir adım öne taşımaya ülkü edinen çağdaş stillerin tercih edilmesi gerektiği anlaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- Adiyaman, C. (2019). *Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi İle Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Van YY Üniversitesi.
- Hiçyılmaz, Y. (2021). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin okullarındaki yenilik yönetimine etkisinde öğrenen örgüt ve yetenek yönetiminin rolü* [Yayınlanmamış doktora tezi] Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr Liderlik*. Derin Yayınları.
- Alkan Palalar, D. (2015). Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 38, 109-121.
- Aybar, S. (2011). *İşletmelerde Öğrenen Örgütler ve İş Verimliliği İlişkisinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Safia, M. & Ayık, A. (2022). Dönüşümcü Liderlik İle Okulların Öğrenen Örgüt Olma Ve Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Asya Studies*, 6(21), 67-84.
- Bal, Ö. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticisi Ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Olarak Okullarına İlişkin Alguları (Başakşehir Örneği)*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Yıldız Tek. Ün.
- Bozan, H. (2020). *Özel okul yöneticilerinin okullarının öğrenen örgüt olma özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Maltepe Üniversitesi.

- Bozkurt, B. ve Taşdemir S. (2022). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(2), 1275-1301.
- Bozkurt, Ö. (1998). *Kamu Yönetim Sözlüğü*. TODAİE Yayınları.
- Demir, S. (2021). *Lider – Üye Etkileşim Kuramı ve Bazı Çıktıları*. Anı Yayıncılık.
- Ergani, B. (2006). *Öğrenen Bir Örgüt Olarak Üniversiteler: Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu Örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.
- Ertekin, İ. (2017). Klasik Örgüt Kuramları. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2), 64-73.
- Geylani, A. (2013). Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-23.
- Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*. [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Kayral, H. İ. (2016). Dağıtımçı Liderlik, Karmaşık Sistemlerde Liderlik ve Öz Liderlik Teorileri Kapsamında Makrodan Mikroya Liderlik. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(1), 12-22.
- Kılıç, F. (2009). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri (Bolu ili örneği)*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Kır, A. (2014). *Örgütsel Değişim ve Öğrenen Örgütler Arasındaki İlişkinin Ölçülmesine Yönelik Bir Otel İşletmesinde Araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Dumlupınar Üniversitesi.
- Minaz, B. M. (2019). *Etik Liderlik*. (Ed. Mehmet Ali Akın). *Liderlik içinde (ss. 11-54)*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özkan, A. (2020). *Eğitimde Vizyoner Liderlik*. Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim Liderliği*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- URL. <https://sozluk.gov.tr/>. (Erişim Tarihi: 01.06.2023).
- Vuran, Y. (2019). *Karizmatik Liderlik*. Gazi Kitabevi.
- Yazıcı, B. (2022). *Öğrenen Örgütlerde Liderlik: Halk Eğitim Merkezi Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Ege Üniversitesi.
- Yücel, İ. (2007). *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü – Bir Uygulama. Kütahya Meslek Yüksekokulu Örneği*. [Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi.