

ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLARAK OKUL

Doç. Dr. Hoşcan Ensari*

Toplumsal ve eğitsel değişimin hızına bağlı olarak, okulların "öğrenen organizasyon" olma gerekliliği giderek önem kazanmaktadır, öğrenen bir organizasyon olarak okulun personeli, mesleki gelişimlerini tamamlanması gereken bir görev değil yaşam boyu öğrenen birinin süregelen işi olarak görmelidir. Böyle bir kurumda ana hedef öğrencilerin öğrenmesine odaklanmaktır. Bireysel ve toplu öğrenmeyi sağlayacak öğrenen bir okul yaratmada lidere özellikle, doğru kültür ve iklimin yaratılmasında önemli bir rol düşmektedir. Böyle bir adanmışlık olmadan öğrenen bir okul yaratmak olanaksızdır.

Öğrenmenin ne olduğu ve nasıl gerçekleştiği uzun yıllar merak konusu olmuş ve öğrenme ile ilgili çalışmalar Psikoloji ve Eğitim Biliminde oldukça önemli bir yer tutmuştur. Yüzyılın başından beri sürdürülmekte olan öğrenme çalışmalarında uzun yıllar bugünkü Bilişsel Psikolojinin öncüsü sayılan ve öğrenmeyi algı ilkeleri ile açıklamaya çalışan Gestaltçılar dışında davranışçı akımın etkisinde kalınmıştır. Davranışçılık akımının egemenliği 1960'ların sonuna kadar sürmüştü ve eğitim alanında önemli etkiler yaratmıştır. Davranışçılar uyaranların ortaya çıkardığı tepkileri gözleyerek öğrenme ve hatırlamayla ilgili temel yasaları keşfetmeye çalışmışlardır. Gözlenmeye ilgi duymamışlar ve uyaran- tepki bağıntı oluşturan süreçleri incelememişlerdir. Dolayısıyla davranışçılık akımı algılama, benlik, dikkat, problem çözme vb. karmaşık bilişsel süreçleri açıklamada yetersiz kalmış ve 1970' lerden itibaren etkisini yitirmeye başlamıştır. Aynı zamanda davranışçılıktan bilişselciliğe geçiş dönemi başlamıştır. Araştırmacılar anlamlı öğrenme(Ausubel, 1970) ve problem çözme(Gagne, 1975) gibi karmaşık öğrenme biçimlerini incelemeye başlamışlardır. Sonunda bilişsel devrim gerçekleşmiş ve algı, öğrenme, düşünme, akıl yürütme gibi süreçlerin "nasıl"ı araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar öğrenme kavramına yeni boyutlar katan karmaşık bilgilerin üretilmesini sağlamıştır(Açıkgöz, 1996:7).

Öğrenme olgusu çok çeşitli biçimlerde tanımlanmakta ve bu alanda farklı bakış açıları getirmektedir.

Öğrenme, yaşantı sonucu davranışta meydana gelen oldukça devamlı bir deliklik olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda önemli üç temel öge vardır; birincisi, "öğrenme davranışta bir değişiklik"tir, bu değişiklik iyiye doğru olabileceği gibi kötüye doğru da olabilir, (kincisi, "tekrar ya da yaşantı sonucu meydana gelebilen bir değişiklik" tir. Buna göre öğrenmeyi doğuştan gelen türe özgü davranıştan ayırmak gerekir. Üçüncüsü "öğrenmenin olabilmesi için

* M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

değişikliğin oldukça devamlı olması; hayli uzun bir süre devam etmesi gerekir"(Morgan,1989: 77).

Öğrenme, örgütlerin durmadan gelişen teknoloji ile tam rekabete açık pazar koşulları karşısında yarışmayı, üretkenliği, yaratıcılığı elde etmesi ve geliştirmesi için gerekli olan bilinçli bir çabadır(Balasubramanian 1995:3). Belirsizlik arttıkça, öğrenmeye duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Öğrenme, karmaşık ve daha etkili tepki göstermeyi sağlar. Öğrenme, örgüt içindeki bilgi paylaşımı, iletişimi, anlamayı ve karar almayı artırır, işle yaratıcılık arasında bir köprü işlevi görür.

Ancak, Senge, öğrenmenin nasıl anlaşılmalıya başladığını şöyle tanımlamaktadır

"Öğrenen Organizasyonlar"dansöz ederken en önemli sorun, çağdaş kullanımında "öğrenmenin temel anlamını yitirmiş olmasından kaynaklanır. Kendilerine öğrenmeden ya da "öğrenen organizasyon"lardan söz ettiğinizde çoğu insanın gözleri donuklaşır. Bunda şaşılacak bir şey de yoktur, çünkü günlük kullanımında öğrenme bilgi edinme ile eşanlamli hale gelmiştir. "Evet, dünkü derste bunların hepsini öğrendim. " Ne var ki, bilgi edinme gerçek öğrenme ile ancak çok uzaktan ilintilidir (Senge, 1997:22).

Yine Senge öğrenmenin en geçerli tanımını, "kapasitemizi, önemli olan sonuçlar elde edecek şekilde arttırmaktır" şeklinde yapmaktadır(Senge, 1997:6).

Öğrenen Organizasyon Kavramı

Günümüzün hızla değişen ve gelişen dünyasında, örgüt için düşünen bir kişinin olması yeterli değildir. Bir kişinin tepeden her şeyi düşünmesi ve diğerlerinin de onu izlemesi düşüncesi, artık, önem ve değerini yitirmektedir. Bu yüzden, örgütün bir bütün olarak öğrenmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Dünyada hızla değişmekte olan yönetim anlayışları, organizasyonların yeniden yapılanmasına ve yeni akımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu akımlardan önemli birisi de "öğrenen organizasyon" anlayışıdır. Bu açıklamaların yanında organizasyonların , "öğrenen organizasyon" durumuna gelmesi, bazı yazarlara göre temelde bir gelişmenin sonucudur. Bu yazarlara göre "öğrenen organizasyon" bu gelişim sürecindeki son adımı ifade etmektedir(Koçel, 1995:277);(özgen,Türk, 1996:71-72)

Öğrenen organizasyon felsefesine göre, değişen koşullara uyum sağlamanın yolu sürekli öğrenmeden geçmektedir. Öğrenme süreci de, deneyimlerin özümlemesi, insanların yeni fikirler geliştirme ve sorunlara çözüm bulma kapasitelerinin arttırılması olarak tanımlanmaktadır(Taşkın,1993:22);(Özgen, Türk, 1996:73). Çünkü üretim faktörü olarak ele alınan eğitim, ne kadar önemli olursa olsun, eğer çalışanlar ve organizasyonlar bundan ders alıp uygulamazlar ise, bu bir işe yaramamaktadır.

Tüm organizasyonlar öğrenir, bu yüzden öğrenen organizasyon kavramı pratik olarak ayırt edici değildir. Organizasyonlar öğrenirken de yok olabilirler; yanlış bir şey öğreniyor olabilirler ya da yeterince hızlı öğrenmiyor olabilirler.

Esas konu organizasyonların öğrenmesi değil, hız, ekonomi, doğruluk ve elde etme bakımından nasıl öğrendikleri ve neyi öğrendikleridir(KalDer,1997:24-25).

Özetle öğrenen bir organizasyon, insanların gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli arttırdıkları; yeni düşünce yapılarının beslendiği; ortak hayallerin serbestçe tartışıldığı; beraberce öğrenmenin sürekli uygulandığı bir ortamdır. Bu ortamda sürekli bir kültürel değişim vardır. Bu ortamın yaratılabilmesi için bu yaklaşıma inanan değişim ajanlarına gereksinme vardır ve başarı için üst yönetimin desteği kaçınılmazdır. Ancak böyle bir ortamda, öğrenen organizasyonlar kendilerini devamlı yenileyebilir ve dinamizmini sürdürebilirler(Kaplama, Varoğlu, 1997:83).

Değişimin giderek artan hızı ve kuruluşlardaki kişilerin üzerindeki baskı kaynaklarının yaygınlaşması, öğrenmenin çekirdek konumunun yeniden vurgulanmasına yol açmıştır. Revans(1982) bir kuruluşdaki öğrenme hızının değişim hızına eşit ya da daha büyük olduğu denklemi formüle ettiğinden beri, yönetenlerin odağı personelin tamamının öğrenmesini sağlayacak yolları araştırmaya yönelmiştir.

Öğrenen Organizasyon kavramı, daha önce benzeri görülmemiş değişimlerin olduğu bir çağda eğitim kurumlarını yönetmekle sorumlu olanlara yardımcı olacak yeni düşünceleri sağlama umudu verdiğinden eğitim alanındaki pek çok kişinin ilgisini çekmiştir. Araştırmacılar "öğrencinin gelişmesinin anahtarının eğiticinin gelişmesi olduğu"(Joyce ve Showers, 1995) sonucuna varmışlar; öğretmen ve yöneticilerin sürekli bilgi ve becerilerini geliştirdiği, öğrenen bir eğitici topluluğunun gelişmesinin süregelen okul iyileşmesi için zorunlu olduğunu söylemişlerdir(Fullan, 1993);(DuFour: 81).

Okullarda, öğrenen bir organizasyon yaratma rolü iki defa daha önemlidir; yalnızca kurumun kendisini olası en etkili hale getirmekle kalmaz, diğer kuruluşlar için de bir rol modeli oluşturur. Çünkü Clark'ın(1996:115) da dikkati çektiği gibi: "Eğer burada başarısız olunursa, eğitime odaklanmayan tüm diğer kuruluşlar için nasıl bir umut olabilir?"

Öğrenen organizasyon kavramını eğitimle ilişkilendirme düşüncesi üç kaynaktan çıkmıştır. Birinci olarak, değişimin boyut ve hızının anlaşılması pek çok eğitim reformunun eğitsel kurumların yönetimlerinde yaygın olan gelenekselliğe karşı en kökten meydan okumayı oluşturduğu inancına yol açmıştır. "Değişiklikler öylesine köklüdür ki onlara, var olan ilke ve süreçlerle

yanıt verme çabalarının hepsinin işe yaramama olasılığı yüksektir" (West-Burnham, 1992:46). Buradan çıkarılacak sonuç, üç bininci yıllarda okulları yönetmenin zorluklarıyla başa çıkmak için yeni kavramlar ve araçların gerektiğidir.

İkinci olarak, eğitim kurumlarının personellerini geliştirme kapasitesinin ve personelin öğrenme yetisinin yeniden gözden geçirilmesi başlamıştır.

Öğrenen organizasyon konusunda üzerinde düşünülmesi gereken üçüncü baskı, okul etkililiği araştırmalarından doğar. Sammons ve diğerleri(1995:23), okul etkililiği araştırmalarının geniş çaplı bir incelemesi sonucunda etkili okullar için 11 etkenden oluşan bir liste oluşturdular ki bu listenin sonuncu maddesi "öğrenen organizasyondur.

Özetlemek gerekirse, öğrenen organizasyon kavramı eğitim kurumlarıyla ilgilidir

Çünkü:

- Daha önce gerçekleşmemiş bir ölçekte değişimi yönetmek için yeni yollara gerek duyulmaktadır;
- Eğitim kurumları personellerini geliştirme konusunda yeterince etkili olamamaktadırlar;
- Öğretmen gelişiminin altında yatan paradigma değişmekte; ve
- Okul etkililiği araştırmaları, etkililik ile öğrenen organizasyon oluşturma arasında bir ilişkiye işaret etmektedir(Lumby, 1997:32-33).

Öğrenen Organizasyonun Disiplinleri

Öğrenen organizasyon kuramı, öğrenme kuramlarından özellikle Geştaltçı Okul'dan etkilenen, sistematik düşünceyi kişisel gelişim, zihinsel modeller, ortak bir vizyonun oluşturulması ve takım halinde öğrenmeyle birleştiren bir yaklaşımdır(Gürsel, 1998: 85).

Öğrenen organizasyon, beş 'öğrenme disiplini'ni (Senge 1990a, Senge ve diğerleri, 1994) öğrenmek ve bunlara tam hakim olmaktan oluşur.... Her bir disiplin tek tek çalışılmalıdır: ancak hepsi bir arada öğrenen organizasyonu oluşturabilir. Bunlar;

1. Ortak Bir Vizyonun Oluşturulması tik disiplin, grubun kendisinin

öncelikle, tüm üyelerince paylaşılmış "geleceğe ilişkin ortak bir görüş" oluşturmaya öncelik vererek odaklanması; sonra da öğrenme çevriminin ilke ve uygulamalarını izlemeleriyle başlar.

Vizyon oluşturmanın sonu yoktur. O, her ne kadar kabul edilebilir bir başlangıç noktası olsa da, yalnızca bir "vizyon ifadesinin" oluşturulması değildir. Vizyon oluşturma, organizasyonun tüm üyelerini ne yaratmak istedikleri konusunda durmadan düşünmede birleştiren devam eden bir süreçtir. Geleceğin resmini yalnızca liderler değil organizasyonun tüm üyeleri

görebilmelidirler. Bir okulda da, yöneticinin, tüm paydaşlarıyla vizyonu birlikte bulmaya (dikte etmek değil), onu okulda gerçekleştirmeye, gelişimi üzerinde düzenli olarak düşünmek ve değişeceğini ve değişmesi gerektiği gerçeğini kabul etmeye adanmışlığı gerekir.

2. Kişisel Gelişim (Hakimiyet-Ustalık) İkinci disiplin ise, organizasyonun

bireye adanmışlığı üzerine yapılır. Kişisel olarak bireyin, kendi vizyonuna açıklık kazandırması ve çalışanlarının bireysel becerilerini geliştirmelerine destek veren bir organizasyonun oluşturulmasına yardımcı olmada ustalaşması gereklidir. Bireysel vizyonun geliştirilmesi paylaşılmış vizyonun temelidir. Bireyler, kendi yaşamlarını, kendileri için önemli olana göre organize edebilmelidirler. Gerçek anlamda paylaşılmış vizyon, ancak organizasyondaki bireylerin kendilerini geliştirme isteklerine destek görebildiklerinde geliştirilebilir.

Bu tür bireysel gelişimi destekleyen okul sayısı çok azdır.

Burada söz konusu edilen, çalışanların gelişimi ya da onlara eğitim verilmesi değil, değişimin gerçekleştirilebilmesinin teşvik edilmesidir. Okular üstün bilgili çalışanlarından elbette yarar sağlarlar; ancak çalışanlarının, becerilerinde bir farklılık oluşturmak ve organizasyonlarını değiştirebilecek derecede ustalaşmalarını başarabilen kurum ya da eğitici sayısı azdır.

Öğretmenler, mesleklerine başladıktan kısa süre sonra rehavete düşerler. İlk yılların heyecan ve adanmışlığını kaybederler. Onlar bu noktadan sonra artık öğrenme konumundan çıkarak yalnızca teknisyene dönüşürler.

Bazı eğitimciler ise kişisel ustalığı başarmış olmakla birlikte yalnızca zaman geçirenlere göre daha fazla hayal kırıklığı duymaktadırlar. Bireysel ustalık daima yaratıcı gerilimle birliktedir. Üstün becerili olanlar bu nedenle bir miktar tatminsizlikle yaşamayı öğrenirler. Gerçekten heyecanla arayış içinde olanlar bilirler ki arayışları hiçbir zaman bitmez ancak onlara hayat-heyecan veren de bu süregelen yarışma, mücadeledir. Öğrenen organizasyon da, yolu gösterenlerin canlılığından beslenmelidir.

3. Zihinsel Modeller Üçüncü disiplin kişisel inançlarımızın, varsayımlarımızın ve dünya görüşlerimizin düşünce ve eylemlerimizi nasıl etkilediğinin anlaşılmasına ilişkin çaba ve girişimleri kapsamaktadır. Yargı ve kararlarımızı, gerçeğe ilişkin sahip olduğumuz zihinsel modele göre değerlendiririz. Nitekim gerçeği çoğunlukla, ilişkinin kendi düşüncelerimizle karıştırma eğilimini gösteririz. Bir kişinin ya da herhangi bir şeyin gerçekte ne olduğunun, onun ne olduğuna inandığımız şeyle aynı olduğunu hemen kabule hazırızdır.

Örgütsel öğrenme, bireysel zihin modellerimizi karşımıza almamızı, onları risksiz ve destekleyici bir ortamda paylaşmayı ve organizasyonumuz için paylaşılmış ortak bir zihinsel model oluşturmaya heyecanla girişilmesini gerektirmektedir. Birçoğumuz zihinsel modelimizin bilincinde değilizdir. Bu nedenle "patron güvenilir değil" ya da "... pek de parlak değil" gibi ifadeleri

çoğu zaman, doğruluklarımız bile test etmeden, esas alarak hareket ederiz. Organizasyonlar aynı derecede yanıtıcı olan zihinsel modelleri de paylaşabilirler. Okul yöneticileri sık sık vizyonun tepeden gelmesi gerektiğine inançlarını ortaya koymakta ve öğretmenler de bu görüşü kabul etmektedirler. Bu durumda okul liderleri kendilerinin yüksek derecede katılımcı olduğunu düşünürken; okullarındaki yapının bürokratik ve karar alma sürecinin de otoriter olduğunu görememektedirler.

Zihinsel modeller yaptıklarımızı etkilerler; onlar gördüklerimizi bir bakıma boyamaktadırlar. Organizasyonlarda, üyelerin bireysel vizyonları birbirlerinden çok farklı ise ortak bir vizyon geliştirilmesinde büyük güçlükler vardır. Bireyler kendi vizyonlarını paylaşmadıklarında farklılıkları göğüsleyemedikleri için ortak bir vizyon oluşturmada büyük güçle karşılaşılır. Uzun vadeli iyileştirmeler sağlayabilmek için okullar paylaşılmış düşünce modellerini, önce farklılıkları göğüsleyerek sonra da diyalogla yeni bir uzlaşma sağlayarak değiştirmelidirler.

4. Takım Halinde Öğrenme Organizasyonlar, üyelerinin zihinsel modellerindeki ve kişisel vizyonlarındaki farklılıklarının üstesinden takım halinde öğrenme yolu ile gelebilirler. Dördüncü disiplin de, modern bir organizasyonda öğrenmenin temel birimini bireylerin değil takımın oluşturduğunu savunmaktadır. Takım halinde öğrenme gelişiminde, Peter Senge (1990) "tartışma" ve "diyalog" kavramları arasındaki farklılığa işaret etmektedir. Ona göre tartışma, fikirleri bir oyundaki top gibi bir o tarafa bir bu tarafa atmaktır; diyalog ise taraflar arasında anlamların serbestçe akışına müsaade edilen bir iletişim türüdür. Tartışmada kazanmaya çalışırken, diyalogda yeni bir bakış açısını kazanabilmek için bireysel anlayışın ötesine geçmeye çalışırız. Diyalogun amacı, bireysel farklılıkların ötesine geçebilmek için bu farklılıkların taraflara iletilebilmesidir.

Okullar geleneksel olarak "dağların kralı" ilkesine göre faaliyetlerini sürdürürler; yöneticiler kendi hak ve yetkilerini korumaya çalışırken, öğretmenler kendilerini kendi- kendine yeterli sınıflarına kapamakta, ve öğretmen toplantıları genellikle bazen konferansları bazen da panelleri andırmaktadır. Daima, diyalog değil tartışma üstün gelmektedir. Yöneticiler ve öğretmenler yalnızca kendi görüşlerini sunmakta ve savunmaktadırlar. En büyük hedef, paylaşılmış bir vizyon ya da müşterek fikirler oluşturulması değil uzlaşma sağlanmasıdır.

Takım halinde öğrenmeye adanmış okul liderleri ise karmaşık durum ve sorunları çözümlenebilmek için diyalogu kullanırlar. Senge bunu şöyle ifade etmektedir(1990:241- 42): "Bireyler varsayımlarını askıya alırlar ancak, bu varsayımları serbestçe iletirler. Sonuçta, kişilerin düşünce ve deneyimlerinin ortaya konulduğu, bireysel görüşlerin ötesine geçilebilmenin mümkün olduğu açıkça anlaşılır... Diyalogda kişiler kendi düşüncelerinin de izleyicileri haline

dönüşmektedirler."

Ancak tartışma ile diyalog arasında bir denge olması gereklidir. Tartışma, karmaşık bir durumda yararlı bir görüş sağlanabilmesi ve bu gibi durumlarda karar verilebilmesi için karşı görüşlerin sunulması ve savunulması için gereklidir. Tartışma bir noktaya odaklanmış düşünce tarzını(convergent), diyalog ise bir noktadan dağılan(divergent) tarzı destekler. Diyalog anlaşma sağlanması peşinde değil, karmaşıklığın daha kapsamlı ele alınmasına yöneliktir. Başarılı bir öğrenen takım bu süreçlerin her ikisini de durumlara bağlı olarak kullanır.

5. *Sistem Düşüncesi*. Beşinci disiplin de önceki dört disiplini birleştiren kavramsal çatıdır. Sistem düşünce tarzı takım öğrenmesine, zihinsel» modellere, kişisel ustalığa ve paylaşılmış vizyona tutarlılık katan bir felsefe ve ilkeler dizisidir. Bu, öğrenen organizasyonların, temellerinde yer alan operasyonel biçimleri ve nasıl değiştirilebildiklerini keşfetmelerine yarayacak bir bilgi ve araçları - bilgiler ve süreçler - kümesidir. Bu biçimler insanlarda ve olaylarda değil ancak bir organizasyondaki büyük değişimlere engellerdir. Sistem düşüncesinin araçları- tesadüfi kapalı diyagramlar(casual loop diagrams), ön örnekleri archetypes) ve bilgisayar modelleri gibi- bir organizasyondaki kişilerin sistemin kilit bileşenlerinin arasındaki ilişkiyi anlamalarına ve üzerinde konuşabilmelerine olanak sağlar (Isaacson and Bomberg).

Bir sistem, "ortak bir amaca yönelik çahştıklardan ve zamanla birbirlerini sürekli olarak etkilediklerinden birarada bulunan" bir dizi bileşenin oluşturduğu bir geştalttır. Sistemler biyolojik organizmalarla (insan vücudu gibi), doğal varlıkları (güneş sistemi gibi), insan organizasyonlarını (aileler, takımlar ve okullar gibi) ve buluşları (telefon ve fabrika gibi) içerirler. Bir organizasyonun sistematik yapısı yalnızca onun akış şemaları, süreçleri ve prosedürleri değil aynı zamanda sistemin kilit bileşenleri arasındaki ilişkilerin biçimi, modelidir (Senge, ve Diğerleri., 1994: 90).

Sistem düşüncesinin ilk ilkesi "yapı davranışı etkiler" dir. Sistematik yapı belirli bir davranış biçimine neden olur. Bu yapılar, insanlar arası ilişkilere ait olmayıp nüfus, kaynaklar ve üretim yöntemleri arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Gerçek anlamda her sistem kendi davranışını kendisi oluşturur. Herhangi bir organizasyonu, olayı ya da sorunu anlayabilmek için kişilere ya da kötü şansa değil bireylerin ve grupların eylemlerine yön veren ve biçimlendiren temel yapıya bakmamız gerekmektedir.

Senge (1990), organizasyonların karmaşık durumlarda nasıl reaksiyon vereceklerini açıklamaya yardımcı olmak üzere, sistem düşüncesinin temelinde aşağıda sıralanan 11 kuralın yer aldığını savunur:

1. Bugünün sorunları, dünün çözümlerinden kaynaklanmaktadır.

Önceki çözümler zaman zaman bugünün sorunlarının ortaya çıkmasına neden ola- bilirlir. Bir okulda matematik dersinden giderek daha fazla öğrencinin başarısız oluşu, kullanılmaya başlatılan daha karmaşık ve güç yeni ders kitabından kaynaklanabilir. Çözümler çoğu kez problemleri sistemin bir tarafından bir başka tarafına aktarırlar.

2. Sistemi ne kadar zorlarsanız karşılığı da benzer zorluk derecesinde olur.

Sistem düşüncesi bunu "telafi edici geri besleme" olarak adlandırır. Ne kadar çok çalışırsanız yapılacak iş o kadar daha fazla görünür. Sigarayı bırakmak için çok uğraşanlar sonunda ya kilo alırlar ya da daha fazla stresli olurlar. Okullar kendilerini iyileştirmek yeni daha iyi öğrenciler bulmak için uğraş verirler, ancak daha sonra hizmetlerinde aksaklıklar ortaya çıkar(hizmetler aksar).

3. Davranışlar kötülemeden önce iyiye doğru gider.

Karmaşık problemlerle karşılaştıklarında liderler, kısa vadede işleri daha iyi görünür hale sokabilirler. Ancak telafi edici geri besleme kısa vadeli çıkarları da kısa devre yapar. Çözüm, liderin o anki gücünü artırır ya da sorun kaynağını ortaya daha sonra tekrar gelmek, hatta daha büyük sorun olarak gelmek üzere ertelemiş olur. Örneğin okulda uyuşturucu kullanımının güçlü bir biçimde yasaklanarak engellenmesi, problemin okuldan sokağa geçmesine neden olabilir.

4. Kolay yoldan bertaraf genelde sorunu geri getirir.

Sorunlar karşısında, bildiğimiz ve kendimizi rahat hissettiğimiz için, genelde benzer çözümler kullanırız. Sorunlar güçleştikçe benzer çözümler kullanmayı sürdürmek sistematik olmayan bir düşünce tarzının işaretidir. Okullardaki "temele dönüş" tartışması, öğrencilere, günlük çekildiği alan ve sorunlardan daha fazlasının kendilerine verilmesi gerekliliğini bize hatırlatmaktadır.

5. Tedavi, hastalıktan kötü olabilir.

Kolay ya da alışlagelmiş çözümler tehlikeli ve düşkünlük yaratıcı olabilir. Birçok hükümet programı, çözümlerin yerel düzeyden genel hükümet düzeyine çıkartılmasına yön vermektedir; böylece bağımlılık ve yardım ihtiyacı daha fazla ortaya çıkmaktadır. Resmi okullar; devlet fonlarını hedef yörelere yardımcı olmak amacı ile almaktadırlar ve programları, para akışı kesildiğinde durmaktadır.

6. Hızlı olan yavaştır.

Baltimore'lu 20. yy başı gazetecilerinden H.L. Meneken bir zamanlar "Toplumumuzun karşısına çıkan her derin ve karmaşık problemin basit bir cevabı vardır; ve o cevap yanlıştır" Karmaşık problemlere bulunan acil çözümler genelde hep yanlıştır, öğrencinin öğrenme problemini, onu dersi ya da sınıfı bırakması, ya da daha basit ders kitaplarına dönmesi şeklinde süratle çözerseniz,

bu öğrencilerin karşısına sonra daha zor problemler çıkmasına ortam ve neden oluşturacaktır.

7. Neden ve etki; zaman ve ortam boyutunda yakın ilişkili değildir.

Karmaşık problemlerin genelde birkaç düzeyde açıklaması vardır. Uyuşturucu kullanımı ve işsizliğin bireysel düzeyde nedenleri olabilir. Ancak kök sebeplerin, bireylerin kontrolü dışındaki sosyal koşullarda yattığı olasıdır. Belirli bir alandaki öğrenci başarısızlığının öğrencilerin motivasyonu ya da uygulaması ile çok az ilişkisi olabilirken yörede uygulanan modası geçmiş dersler ya da çalışmayı güçleştiren ev koşulları bununla daha çok ilişkilidir.

8. Küçük değişiklikler büyük sonuçlar doğurabilir-ancak en çok ağırlığı olan alanlar en az dikkati çekenlerdir.

Güç bir problemin çözümü en üst denge(ağırlık) merkezinin bulunmasını içerir- ki orada en az çaba ile en iyi sonucu verebilecektir. Ancak bu noktalar genellikle çok belirgin - görünür değildir. Bunları araştırmak gereklidir. Senge(1990 1ar) Buckminster Fuller'in klasik denge metaforunu-"trim tab" tekrarlar(altını çizer). "Trim tab" gemi dümeninin hareketli küçük bir bölümüdür. Açık deniz gemisini sola döndürmek için dümen çarkı, dümeni sola çevirmek için sağa itilir. Ancak dümenin "trim tab"ın sağa döndürüldüğünde üzerine gelen su ile baş edebilmesi için biraz yardıma ihtiyacı vardır. Rastgele izleyen için bunların hiçbirisi açık seçik değildir. Bunun özellikle araştırılması gereklidir. Benzer şekilde okullarda da öğrencilerin başarı seviyelerini yükseltmek için kendi kendilerini daha fazla yönlendirmelerine yardımcı olunması gereklidir. Bu ilişki hiç de açık seçik değildir.

9. Keginiz size aittir ve onu yiyebilirsiniz- ancak hepsini birden değil.

Örgütsel problemlerin çoğunluğu gerçek olmaktan çok sistem düşüncesinin suni yansımalarıdır. Amerikan oto üreticileri de (Japonlara benzer şekilde) kaliteyi iyileştirebilmeyi ve maliyetleri düşürebilmeyi yeni beceri ve montaj yöntemleri geliştirerek sağlayabilmişlerdir. Ancak, başlangıçta devreye alma maliyetleri nedeniyle, maliyetler önce yükselebilir. Yeniden yapılanmaya girişen okullarda da devreye alma maliyetleri söz konusudur ve yeni yapının işlerliği için zamana gereksinim vardır. Kalitenin iyileşmesi, maliyetlerin düşmesi, ancak uzun vadede mümkün olur.

10. Bir fili ikiye bölerseniz: ortaya iki küçük fil çıkmaz.

Senge(19901ar), bir fil ve üç görmez adama ait olan Sufi öyküsünü hatırlatır. Filin kulağını elleyen ilk görmez " fil geniş büyük hah gibi bir şeye benziyor" der. Hortumunu elleyen ikinci görmez adam ise " Gerçeği ben buldum; o düz ve dar bir boru gibidir"der. Filin on ayaklarından birisini tutan üçüncüsü de " o çok büyük bir sütun gibi bir şey" yorumunu yapar, öykü şöyle son bulur: "Bu adamlar, verileri ile, filin nasıl bir şey olduğunu hiçbir zaman bilemeyeceklerdir". Birçok okulda olduğu gibi geniş bir sistemin yalnızca bir bölümünü gören, örneğin bilim, yabancı dil ya da güzel sanatlar ve spor bölümlerinin başkanları bu üç görmez adam gibidirler. Onlar, okul çapındaki bir

iyileştirmeyi sağlayabilecek sistematik bir yaklaşım için gerekli olan okul içerisindeki tüm güçleri anlayamazlar.

11. Suçlu yoktur.

Problemlerimiz için başkalarını ve dış koşulları suçlama eğilimimiz daima ağır basar. Sistem düşünce yaklaşımında suçu üzerine atacak başkaları ve dış koşullar yoktur. Problem olan sistemin kendisi- hatta daha çok sistemin içerisinde yer alan işlevsiz ve ilişkisi kopuk modellerdir. Örneğin, eğitimde, politikaları oluşturanlar ve politikacılar, idarecilerden ve öğretmenlerden daha fazla sorumluluk üstlenilmesini beklerler. Ancak bu, sistemin eksikliklerine, karmaşık örtülü bir şekilde suçlu bulma girişiminden başka bir şey değildir (Senge,1997:15-21,67-78);(Keefe, Howard 1997:37-42).

Okulun öğrenen Organizasyon Olarak Tasarımı

Güncel yeniden yapılanma hareketinde sayısız okulun keşfettiği gibi; okullar; geleneksel okullaşma vizyonundan ve fabrika modeli organizasyondan uzaklaştırma çalışması hiç de kolay bir iş değildir.

Burada büyük bir olasılıkla " öğrenen organizasyon nedir?"

"Görsem tanıyabilir miyim?" " Bu, bir okulda nasıl gerçekleştirilir?" "Nereden başlamalıyım?" gibi sorular gündeme gelecektir.

Nevİ8(ön ver. 1995) örgütsel öğrenmeyi şöyle tanımlamaktadır:

"örgütsel öğrenme, bir organizasyondaki deneyime dayalı performansın iyileştirilmesi ya da korunabilmesine ilişkin olarak bu organizasyonda bulunan kapasite ya da süreçlerdir." Bu tanım, organizasyonlarda, "bilgi ve becerilerin kazanılması, paylaşılması ve kullanımı ile ilgili olarak formal ve formal olmayan süreçlerin ve yapıların" bulunduğunu göstermektedir. Öğrenen organizasyonların başarılı olanlarının kendilerinin iyileştirmeleri başlatma ve sürdürmelerine olanak veren üç tipik özelliği vardır:

1. Yeni ürün ve hizmetler için atılım noktası işlevi gören iyi- geliştirilmiş temel beceriler.

Okullarda, bu beceriler; öğretmen seçimi ve işe alımı, ile çalışanların geliştirilmesini, eğitim stratejilerini ve öğrenci hizmetlerini vb. öğeleri içerirler.

2. *Sürekli iyileştirmeyi destekleyen yaklaşımlar.* Okulun kültürel normları ve beklentileri, öğrencilerin desteklenmesini, okulun eğitim programlarının ve iletişim yapılarının vb. lerinin sürekli iyileştirilmelerini destekleyen bir iklimin

oluşturulmasına yardımcı olmalıdır. Bu iklimin olumlu, aktif bir biçimde korunan ve risklerden uzak olması gerekir.

3. *Yeniden tasarım ve yenileyebilme becerisi.* İyileştirme bir olay değil sürekli olarak yenilenmesi ve canlandırılması gerekli bir süreçtir. Okullarda buna olanak sağlayacak bir tasarım süreci olmalıdır.

Okulun iyileştirmesi, bir değişim egzersizi gibidir. Okul liderleri değişimi nasıl planlayacaklarını ve yöneteceklerini öğrenmeli ve bunu süratle değişen dünyada ger- çeştleştirebilmelidirler. Bazı günümüz örgütleri planlama süreçlerine ilişkin kavramlarını öğrenme fırsatları olarak değerlendirmektedirler. Bu, planlamanın yararlarının yalnızca süreçten ortaya çıkan misyon, vizyon ile hedefler ve stratejiler, sonuçlar ve değerlendirmeler değil; aynı zamanda *planlama sırasında oluşan öğrenme olduğu* anlamını taşımaktadır, "öğrenme bir hedef ise, o zaman, planlama sürecini ne şekilde yapılandırduğunuz ve bu çalışmaya kimleri kattığınızı önemli bir farklılığı gündeme getirecektir" (deGeus, 1988: 70).

Öğrenen organizasyonların yapılanma için zaman gereksinmesi vardır. Ancak, başlarken de bazı eylemler gerçekleştirilebilir. En temel basamak, okulda, risklerden uzak ve öğrenmeye yönlendirici bir ortamın yaratılması ve desteklenmesidir. Okul liderleri, düşünmeye, stratejik planları geliştirmeye ve güncelleştirmeye, güncel okul programlarının yararlılığını değerlendirmeye ve yeni yapıları ve prosedürleri tasarlamaya zaman ayırmalıdır. Toplantılar, atölyeler (workshops), bölümlerarası ya da farklı beklenti gruplarından oluşturulan görev takımları (task forces) gruplar arasındaki sınırları ortadan kaldırdığı gibi fikir alışverişini de teşvik eder. Öğretmenler, veliler, çeşitli toplumsal grup liderleri, öğrenciler ve diğerleri bu değişimden giderek memnun kaldıklarında, okul; çalışanlarının yoğun eğitimi, okulun çalışanlar ve dış danışmanlar tarafından denetimi, başka okulların ziyareti ve hedeflenmiş konular üzerinde sempozyumların düzenlenmesi gibi daha formal öğrenme olaylarına yönelebilirler.

Okulun öğrenen organizasyona dönüşümüne ve izleyen okul iyileştirmesine katalizör, okulun yönetim/tasarım takımıdır. Böyle bir grup, okul müdürünün yönetim ya da danışma ekibinden oluşturulabilir; ancak işin gerçekleştirilebilmesi için katılım ve adanmışlıkları gerekli olan okuldaki birbirinden farklı paydaşların temsilcilerine de bu grupta yer verilmelidir. Schein (1993), okul yönetim/tasarım takımını öğrenen bir takıma dönüşebilmesine yardıma bazı stratejiler önermektedir.

1. *Liderlerin öğrencilere dönüşmesi gereklidir.* Okul müdürleri ve diğer okul liderleri okulun kültürel önyargılarından kurtulup, işleri yapmanın yeni yol ve yöntemlerini öğrenmelidirler. Onlar bu süreci, okullarının dışında zamanlarını, kendilerini yeni fikirlere, başka liderlere, dış danışmanlara vb. terine açmalarına yardımcı olmak üzere, başka okullarla ilgili olarak bilgiler edinmeye (öğrenmeye), atölye çalışmaları ve konferanslara katılmaya daha fazla ayırmaları gereklidir.

2. *Ekibin kendi öğrenme sürecini yaşaması gereklidir.* Yönetim/tasarım ekibinin okulda bir değişim ajanı gibi işlev görebilmesi için kendi kültürel normlarını, güven düzeyini ve yenilikçi değişimleri gerçekleştirmeye adanmışlığını geliştirmesi gereklidir. Okul çalışanlarının ve toplumun, okulun sistem bileşenlerinin kapsamlı bir şekilde yeniden tasarımına yönlendirilebilmesi, ancak o zaman beklenebilir

3. *Ekip, organizasyonun öğrenme sürecini tasarlamalıdır.* Burada ilk adım, okulun öğrenme gereksinmelerinin belirlenmesi ve ortaya çıkmakta olan yeni tasarımın her bir önemli bileşeni ile baş edebilmek üzere gerekli çalışma gruplarını oluşturmaktır.

4. *Çalışma grupları ayrıntılı planlar geliştirmelidir.* Bu planlar yeni programlara ve stratejilere ilişkin özellikleri içermelidir. Bu grupların çalışmaları okulun Tasarım Bildirgesi'ni oluşturacaktır.

5. *Yönetim t Tasarın ekibi çalışma gruplarının iletişimini sağlamalı ve çalışmalarını koordine etmelidir.* Sistematik değişim; organizasyonun bir çok unsuruna aynı zamanda dikkat edilmesini ve değişim sürecinin uyumlu bir biçimde sürdürülmesi için önceden üzerinde düşünülmüş bir çaba gerektirir. İşler çok karmaşık hale dönüşebilir ve hız kesilebilir. Okulun kendisini yeniden tasarımı söz konusu ise, gerekli olan sürekli öğrenme ve eylemlerine ilişkin yönlendirmenin ve destekleyici ortamın sağlanabilmesi, tamamen okul ekibinin sorumluluğundadır(Keefe, Howard, 1997:42-44).

Southworth(1994:53) bir öğrenen okulun birbiriyle ilişki içinde beş özelliği olduğundan söz etmektedir.

öğrenen bir okulda:

- Odak öğrencilerde ve onların öğrenimlerinde;
- Bireysel olarak öğretmenlerin de devamlı öğrenen kişiler olmaları desteklenir;
- Personeli oluşturan öğretmenler(ve bazen başkaları da)birlikte ve birbirlerinden bir şeyler öğrenmeye teşvik edilir;
- Okul (yani okulu oluşturan herkes) ilerleme yolunu öğrenerek açar, yani bir kuruluş olarak okul bir öğrenme "sistemi"dir(Schon 1971);
- Müdür en baştaki öğrencidir.

Bu tanım genel tanımların pek çok yönünü içermektedir. Bütün çalışanların bireysel ve birlikte öğrenmesi vurgulanmakta; kurumun ana hedefine(öğrencilerin öğrenmesi) odaklanma sağlanmakta ve doğru kültür ve

iklimin yaratılmasında lidere önemli bir rol düşmektedir(Lumby, 1997:34).

Okul Müdürünün Yeni Görevi

Öğrenen organizasyon yeni bir liderlik anlayışını gerektirir.

... Temelde geleneksel liderlik görüşü, insanların güçsüzlüğü, kişisel görüşe sahip

olamamaları, değişim güçlerine sahip olamamaları, sadece birkaç büyük liderin giderebileceği açıklara sahip olmaları tezine dayanır(Senge,1997:363).

Eskisinin tersine liderin gelecek için yeni işi, öğrenen organizasyonu yapılandırmaktır.

Öğrenen organizasyonlardaki yeni liderlik anlayışı daha ayrıntılı ince ve önemli görevler üzerinde yoğunlaşır. Öğrenen bir organizasyonda liderler tasarımcı, yönetici ve öğretmen rolünü üstlenirler; insanların karmaşıklığı anlama görüşlerini açıklama ve ortak zihinsel modeller geliştirme yeteneklerini devamlı geliştirdikleri organizasyonlar kurmaktan sorumludurlar - yani öğrenmeden sorumludurlar.

Senge'e göre liderlerin eğitim değişim sürecinin karmaşıklığının hatlarını son derece iyi belirleyen üç tane kilit pozisyon/beceri/rolü vardır. **Tasarımcılık, yöneticilik ve öğretmenlik.**

Tasarımcı olarak liderler Senge'e göre kendilerini bir reform savaşçısı gibi görenler değil, devamlı tasarımcı olarak görenlerdir. Yeni öğrenme disiplinlerini edinmek için en iyi niyetli çabaların çoğu başarısız olur, çünkü sorumluluğa sahip olanlar, öğrenmenin ilk kuralını unuturlar: İnsanlar başkalarının, öğrenmelerini gerektiğini düşündüklerini değil, kendilerine gerektiğine inandıkları şeyleri öğrenmeye eğilimlidirler,.

Özetle, liderlerin görevi, öğrenme sürecinin tasarlanmasıdır; organizasyonlardaki kişilerin; karşılaştıkları önemli konuları verimli bir şekilde çözebilmeleri ve öğrenme disiplinlerinde ustalaşmaları böylece sağlanacaktır. Bu, en üst düzeye; akıl hocalığı, yetiştirme ve başkalarına öğrenmede yardımcı olma yeteneklerinden dolayı değil, karar alma ve sorun çözme becerileri sayesinde gelmiş olan çoğu deneyimli yönetici için, yeni bir iş anlamına gelmektedir.

Yönetici olarak liderler organizasyonun daha geniş amaçlara ulaşabilmesi için devamlı bir arayış içerisindedirler, ancak:

Öğrenen bir organizasyonun oluşturulmasında, liderler kendi vizyonları doğrultusunda işe başlayabilmekle beraber, başkalarının vizyonlarını dikkatle dinlemeyi öğrendikçe kendi kişisel vizyonlarının, daha büyük bir bütünün parçası olduğunu görmeye başlayacaklardır. Bu; hiç bir liderin vizyona karşı duyduğu sorumluluğu azaltmayacak, aksine kapsamını genişletecektir.

Öğretmen olarak lider olmak diğer insanlara kendi vizyonlarını nasıl yaratacaklarını öğretmek anlamına gelmemektedir.

Öğrenen organizasyonlarda liderler kendi stratejik görüşlerini kavramsallaştırarak herkese açabilme; böylece tartışmaya ve iyileştirmeye açık hale getirebilecek beceriye sahiptirler. Bir öğretmen olarak liderlik, organizasyonda herkesin öğrenmesini sağlamaktan geçmektedir. Bu tür liderler organizasyonun tümünde sistematik anlayışın benimsenmesine yardımcı olacaklardır. Bu sorumluluğu üstlenmek, farklı şartlarda başarılı olacak öğrencilerin başarısızlıklarının en yaygın sebebini ortadan kaldırmak için de çare olacaktır- bu şekilde onların doğrudan doğruya olan inançlarını yitirmeleri engellenecektir.

Vizyonlar aydınlattıkları ölçüde körlüğe de neden olurlar(Fullan,1992). (Fullan, 1997:70-72); (Senge, 1997:362-380).

"Okulda Mücadele Etmeye Değer Şey Nedir?" isimli davranış kılavuzu, öğrenen okul yapılandırılmasına kendini adanmış müdürler için pratik öğütler sunmaktadır:

- Okulun kültürünü anlayınız.
- Öğretmenlerinizin değerini biliniz: Profesyonel gelişimlerini ödüllendiriniz.
- Değer verdiğiniz şeylerin sayısını arttırınız.
- Neye değer verdiğinizi ifade ediniz.
- İşbirliğini teşvik ediniz.
- Talimatlar değil seçenekler sununuz.
- Bürokrasiyi sınırlar koymak için değil kolaylaştırmak için kullanınız.
- Daha geniş bir çevre ile bağlantı kurunuz.

KAYNAKLAR

- Açıköz, K.Ü.,(1996) **Etkili Öğrenme ve öğretme** Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- DuFour, R. P.,(1997) " The School as a Learning Organization: Recommendations For School Improvement" NASSP Bulletin V. 81 no.558
- Fullan, M.,(1997) *Chance Forces Probing The Depths of Educational Reform*
The
Falmer Press
- Gürsel M.,(1998) "Öğrenen örgütler" **Türkiye'de Eğitim Yönetimi** (Ed.)
Taymaz, H., ; Hesapçioğlu, M., Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınlan,
İstanbul.
- KalDer öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu (1997) **öğrenen Organizasyonlar** KalDer Yayınlan no: 16, İstanbul.
- Kaplama, V., Varoğlu, A.K.,(1997) " öğrenim Kurumlarında Bir Toplam Kalite Yönetimi Aracı Olarak öğrenmeyi öğrenme Modeli ve Öğrenen Organizasyonlara Geçiş Sorunları" **Türk Psikoloji Dergisi** V.12 no.39
- Keefe, J. W., Howard, E.R.,(1997) "The School as a Learning Organization"
NASSP Bulletin V. 81 no. 589
- Lumby, J.,(1997) "The Learning Organisation" **Managing People in Education**
(Ed.) Bush, T., and Middlewood, D., Paul Chapman Publishing Ltd.
- Morgan, C.T.,(1989) **Psikolojiye Giriş Ders Kitabı**, Çev:Hüsnü Arıç ve Diğerleri, Me- teksan, Ankara .
- özden, Y., (1998) **Eğitimde Dönüşüm, Yeni Değer ve Oluşumlar** önder Matbaacılık, Ankara.
- özgen, H.,Türk,M.,(1996) "öğrenen Organizasyon Sistemi ve öğrenen Organizasyon Modeli", **Amme İdaresi Dergisi** V.29 no.2
- Senge, P.,(1997) "Daha iyi Bir Dünya Yaratmak" **Executive Excellence**, no. 6
- Senge, P.M.Ü997) **Beşinci Disiplin** Çev. İldeniz A/Doğukan.A. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.