

Örgütsel Öğrenme

Eğitim Örgütlerinde
Öğrenme, Öğretme ve Liderlik

Çeviri Editörü:
Murat Gürkan GÜLCAN

Vivienne Collinson • Tanya Fedoruk Cook



ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Vivienne Collinson
Tanya Fedoruk Cook
Çeviri Editörü: Murat Gürkan Gülcan

Eğitim Örgütlerinde Öğrenme, Öğretme ve Liderlik
ISBN: 978-605-318-513-0
DOI 10.14527/9786053185130

Kitabın orijinal adı: Organizational Learning
Baskı sayısı: 1. Baskı
ISBN: 9781412916875
Yayınevi: Sage

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2016, Pegem Akademi

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları
Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. Ltd. Şti.ne aittir.
Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri,
kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik, kayıt
ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz.
Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.
Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında
yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları
satın almamasını diliyoruz.

1. Baskı: Ekim 2016, Ankara

Yayın-Proje: Özlem Sağlam
Dizgi-Grafik Tasarım: Ayşe Nur Yıldırım
Kapak Tasarımı: Uygulama: Orijinal kitaptan esinlenerek tasarlanmıştır.

Baskı: Vadi Grup Ciltevi A.Ş.
İvedik Organize Sanayi 28. Cadde 2284 Sokak No:105
Yenimahalle/ANKARA
(0312 394 55 91)
Yayıncı Sertifika No: 14749
Matbaa Sertifika No: 26687

İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay / ANKARA
Yayınevi: 0312 430 67 50 - 430 67 51
Yayınevi Belgeç: 0312 435 44 60
Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08
Dağıtım Belgeç: 0312 431 37 38
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: pegem@pegem.net

ÇEVİRİ KURULU

KISIM I. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME NEDİR?

Bölüm 1. Düşünmenin Yeni Yolları: Öğrenmenin Yeni Yolları

Murat Gürkan GÜLCAN – Gazi Üniversitesi

Bölüm 2. Örgütsel Öğrenme: Özgün Kaynaklar ve Bakış Açıları

Fatih ŞAHİN – Gazi Üniversitesi

Bölüm 3. Örgütsel Öğrenme Bakış Açılarının Temel Varsayımları

Fatih ŞAHİN – Gazi Üniversitesi

KISIM II. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME OKULLAR VE EĞİTİM KURUMLARI İÇİN NEDEN ÖNEMLİDİR?

Bölüm 4. Sürekli Bir Öğrenme Döngüsü Sağlama

Emre SÖNMEZ – Gazi Üniversitesi

Bölüm 5. Yenilenme Olarak Örgütsel Öğrenme

Emre SÖNMEZ – Gazi Üniversitesi

KISIM III. OKULLAR VE EĞİTİM KURUMLARI ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ NASIL TEŞVİK EDER?

Bölüm 6. Örgütün Bütün Üyeleri İçin Öğrenmeyi Öncelikli Hale Getirme

Emre ER – Gazi Üniversitesi

Bölüm 7. Araştırma Yapmaya Teşvik ve İkincil Öğrenme

Zeki ÖĞDEM – Gazi Üniversitesi

Bölüm 8. Bilginin Yayılmasını Kolaylaştırma

Burcu YAVUZ TABAK – Gazi Üniversitesi

Bölüm 9. Demokratik İlkelerin Uygulanması

Murat ÖNK – Gazi Üniversitesi

Bölüm 10. İnsan İlişkilerine Önem Verme

Abdurrahman DEMİR- Milli Eğitim Bakanlığı

Bölüm 11. Örgüt Üyelerinin Kendilerini Gerçekleştirmelerini Destekleme

Zeynep Bumin SÜZEN – Gazi Üniversitesi

KISIM IV. GEÇMİŞE BAKIŞ, GELECEĞE BAKIŞ

Bölüm 12. Örgütsel Öğrenme

Didem KOŞAR – Hacettepe Üniversitesi

Bölüm 13. Araştırmalar Okulların ve Sistemlerin Gelişmesine Nasıl Yardım Edebilir?

Didem KOŞAR – Hacettepe Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

Sunuş	xii
Ön söz	xiii
İçerik	xv
KISIM I: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME NEDİR?	1
1. Düşünmenin Yeni Yolları	3
Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş	3
Sistematik Düşünme Gereksinimi	6
Teori ve Uygulama	7
Örgütsel Öğrenmenin Tanımı	9
Kasıtlı Kullanım	10
Öğrenme	10
İçerme	10
Yenilenme	11
Örnek Olay	11
Değişen Okullar: Büyümek İçin Bir Şans	11
İleriye Bakmak	14
Notlar	14
2. Örgütsel Öğrenme	17
Neden Teori ile Başlamalı?	18
Teoriyi Anlama, Bir Örgütün Öğrenmesine	
Nasıl Yardımcı Olur?	18
Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Bakış Açılarının Temelleri	19
Argyris ve Schön	20
Tek Döngülü Öğrenme Örneği	22
Çift Döngülü Öğrenme Örneği	23
Daft ve Weick	24
Yenilikçi Bir Örgüt Örneği	27
Fiol ve Lyles	27
Örgütsel Uyum ve Örgütsel Öğrenmenin Karşılaştırması	28
Levitt ve March	28
Kalıp Öğrenme Örneği	29
Örgütsel Öğrenme Kavramlarına İlişkin Bir Uygulama	31
Matematik Öğretmenlerinden Örgütsel Öğrenme Örneği	31
Notlar	32
3. Örgütsel Öğrenme Bakış Açılarının Temel Varsayımları	37
Temel Varsayımlar	38
Çok Düzeyli Öğrenme	38

Çok Düzeyli Öğrenme Örneği	38
Araştırma	39
Ortak Anlayış	40
Ortak Anlayış Oluşturma Örneği	40
Davranışsal ve Bilişsel Değişim	41
Yeni Bilgiler Yerleştirme	41
Bilgiyi Yerleştirme Örneği	42
Örgütsel Öğrenmeyi Anlama ve Uygulama İçin Bir Çerçeve	43
Anlamlandırma	43
Akıl Almazlığa İlişkin Bir Örnek	44
Hareket Et, Sonra Düşün	45
Yorumlama	46
Dilin, Sorunları Nasıl Çerçevelediği Örneği	47
Not	48

KISIM II: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME OKULLAR VE EĞİTİM KURUMLARI İÇİN NEDEN ÖNEMLİDİR?

4. Sürekli Bir Öğrenme Döngüsü Sağlama	53
Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye	53
Sezgilerden Kurumsallaşmış Öğrenmeye	54
Apple'ın Hikâyesi ve Dört Öğrenme Süreci	55
Ortaokulda Öğrenme Sürecine Bir Örnek	56
İleri Besleme ve Geri Bildirim	57
Öğrenme Süreçleri Örneği: Rutinlerde Değişim	58
Döngüsel Bir Öğrenme Süreci	59
Öğrenmenin Bir Kaynağı Olarak	
Hatanın Algılanması Örneği	59
Not	60
5. Yenilenme Olarak Örgütsel Öğrenme	63
Sürdürülebilirlik İçin Yenilenme	63
Süreklilik ve Değişim Dengesindeki Zorluklar	65
Deutero Öğrenme/İkincil Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme)	66
Bir Örgütsel Savunmacı Rutin Örneği	68
Okulda Savunmacı Rutinler	69
Savunmacı Rutinlerin Analizi	70
Savunmacı Rutinler: Bir Okul Örneği	70
Teoriden Uygulamaya	72
Öğrenme Koşulları	73
1. Örgütün Bütün Üyeleri İçin Öğrenmeyi	
Öncelikli Hale Getirme	74

2. Araştırma Yapmaya Teşvik	74
3. Bilginin Yayılmasını Kolaylaştırma	75
4. Demokratik İlkelerin Uygulanması	75
5. İnsan İlişkilerine Önem Verme	75
6. Örgüt Üyelerinin Kendilerini Gerçekleştirmelerini Destekleme	76
Notlar	77

KISIM III: OKULLAR VE EĞİTİM KURUMLARI ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ NASIL TEŞVİK EDER?

81

6. Örgütün Bütün Üyeleri İçin Öğrenmeyi Öncelikli Hale Getirme	83
Öğrenmeyi Önceliklendirmek Neden Önemlidir?	83
Öğrenme: Düşünmenin Bir Yolu	89
Öğrenme ve Öğretmenin Değişen Doğası	90
Öğrenme: İlk ve Öncelikli Hedef	91
İki Tür Bilgiyi Birleştirmek	92
Bireyler, Örgüt ve Çevre	94
Eğitim Kurumlarında Öğrenme Çevreleri	95
Değişime Direnç	96
Öğrenmede Dilin Önemi	97
Öğrenme: Hataları Ayıklamak ve Düzeltmek	99
Hataların Tespit Edilmesi	100
Hatalarla Yüzleşmek	101
Hatalarla Yüzleşmek: Uygulamadan Bir Örnek	102
Öğrenme Fırsatı Olarak Hatalar	103
Temel Sorular	103
Uygulamaya Yönelik Tavsiyeler	104
Etkinlik 1: Envanter Geliştirmek	105
Etkinlik 2: Beyin Fırtınası ile Ortaya Konan Zorluklar ve Çözüm Yolları	106
Etkinlik 3: Öğrenme Gerçekten Ne Anlama Geliyor?	106
Etkinlik 4: Öğrenme ve Uygulamayı Birleştirmek	107
Ek Okumalar	107
Notlar	108
7. Araştırma Yapmaya Teşvik ve İkincil Öğrenme	111
Örgütsel Öğrenme İçin Araştırma Neden Önemlidir?	111
Araştırma: Özel Bir Öğrenme Türü	111
Araştırma: Düşünmenin Bir Yolu	116

Araştırma ve Tutumlar	117
Araştırma ve Tutumlar: Çift Taraflı Bir Süreç	118
Doğrudan Araştırma	118
Soruların Önemi	119
Araştırma ve Değişim	120
Kolektif Araştırmanın Önemi	120
Kolektif Araştırma ve Yeni Fikirlerle Açık Olmaya İlişkin Bir Örnek	122
Araştırma ve Yenilenme/Sürekli İyileşme	123
Sürekli İyileşme Olarak Araştırmaya Bir Örnek	124
Dolaylı Araştırma	125
Araştırma ve Anlam Verme	127
“D” Doğrudan Araştırma ve Keşfi İfade Eder (“D” is for Discovery and Direct Inquiry)	128
“İ” İcadı ve Dolaylı Araştırmayı İfade Eder (“İ” is for Invention and Indirect Inquiry)	128
Temel Sorular	129
Doğrudan Araştırma	129
Dolaylı Araştırma (Üyelerin Örtük Bilgileri)	129
Eylem ve Fikirleri Başlatmak	130
Etkinlik 1: Ne İşe Yarıyor? Ne Yaramıyor?	130
Etkinlik 2: Kuvvet Alanı Analizi	131
Fikir 3: Okul Araştırmasını Kurumsallaştırmak	134
Ek Okumalar	135
8. Bilginin Yayılmasını Kolaylaştırma	139
Bilginin Yayılması Örgütsel Öğrenme İçin Neden Önemlidir?	139
Yayılma: Düşünmenin Bir Yolu	144
Yayılma: Öğrenmeyi Paylaşma	144
Ortak Anlayış İçin Bilginin Yayılması	145
Diyalogun Önemi	147
Diyalog: Hikâyeler Anlatmaktan Daha Fazlası	148
Diyalog ve Yeni Anlayışlar	149
Diyalog Olarak Yaygınlaştırma Örnekleri	150
Yayılmayı Sağlayan ve Sınırlayan Faktörler	150
Yayılmayı Etkileyen Bir Uyumsuzluk Örneği	151
Öğrenme ve Paylaşma İçin Zaman	153
Okul Normları ve Öğretmenlerin Bakış Açıkları	153
Nasıl Paylaşacağını Bilmek	155
Öğrenmeyi Kolaylaştırmak İçin Öğretmen Önerileri	156

Sistemik Yayılmanın Umut Verici İşaretleri	156
Temel Sorular	157
Fikir ve Etkinliklere Başlarken	158
Fikir 1: Müdürlerin Kolaylaştırma Stratejileri	158
Fikir 2: Müdürlerin Deneyebileceği Ek Stratejiler	159
Etkinlik 3: Diyalog İçin Çalışmak	159
Fikir 4: Grup Kültürel Normları	160
Ek Okumalar	161
Notlar	161
9. Demokratik İlkelerin Uygulanması	165
Demokratik İlkeler Örgütsel Öğrenme İçin Neden Önemlidir?	165
Demokratik İlkeler: Düşünmenin Bir Yolu	169
Demokratik İlkeler: Bir Yaşam Tarzı	170
Açık Sistemler ve Demokratik İlkeler	171
Bir Çelişki: Demokratik Yaşam ve Bürokratik Model	173
İletişimin Serbest Akışı	173
Kontrolün Yerine Eşitlik ve Katılım	174
Denetlemeler ve Dengeler: Azınlığı Korumak	176
Gelişim İçin Azınlığın Katalizör Olmasına Bir Örnek	176
Demokratik Örgütlerde Roller ve Sorumluluklar	177
Bağımlılık ve Düşük Sorumluluk Örneği	177
Liderlerin Sorumlulukları	177
Özet: Model Lider	179
Örgüt Üyelerinin Sorumlulukları	179
Öğrenme ve Mesleki Kontrol Arasındaki Bağ Örneği	180
Demokratik İlkeler ve Örgütsel Öğrenme	181
Örgütlerde Demokratik İlkelere Uzun Dönem Tehditleri	182
Demokratik İlkelere Tehditlerin Özeti	182
Temel Sorular	183
Uygulanan Etkinlik/Fikirleri Ele Alma	184
Etkinlik 1: Açık Kuralları İnceleme	184
Etkinlik 2: Oy Birliği Sağlayarak Çalışma	184
Ek Okumalar	185
10. İnsan İlişkilerine Önem Verme	189
İnsan İlişkileri Neden Önemlidir?	189
İnsan İlişkileri: Düşünmenin Bir Yolu	194
İnsan İlişkileri: Toplumsal Bir Altyapı	195
Diyalog Kurma, Soru Sorma ve Tartışmanın	
İnsan İlişkileri İçin Önemi	196
Diyalog	196
Soru Sorma	198

Tartışma	199
Güven: Toplumsal Uyumun Mihenk Taşı	200
Güçlü Bir Kişiler Arası Güven Ortamına Sahip Okullar	202
İş Birliği: Toplumsal ve Bireysel Menfaatleri	
Karşılama Çabası	202
Bağımsızlık ve Karşılıklı Bağımlılık	205
Bağımsızlığın ve Karşılıklı Bağımlılığın Muhtemel Sonuçları	206
İş Birlikçi İlişkilerin Gizli Tehlikelerinden Kaçınmak	207
Çatışma: Üyelerin Menfaatlerinin Çatışması	208
Öğrenme Kaynağı Olarak Çatışmanın Rolü	209
Çatışmanın Öğrenme Kaynağı Olmasına İlişkin Bir Örnek	209
Çatışma Yönetimi	210
Temel Sorular	212
Etkinlikler ve Öneriler	214
Etkinlik 1: Tanışma	214
Etkinlik 2: Hazine Bulma	214
Etkinlik 3: Kişiler Arası İletişim Becerileri Süreci	215
Etkinlik 4: Çatışma Çözümü ve Diyalog Süreci	216
Etkinlik 5: Okul Toplantıları	218
Ek Okumalar	219
Not	220
11. Örgüt Üyelerinin Kendilerini Gerçekleştirmelerini Destekleme	223
Örgüt Üyelerinin Kendilerini Gerçekleştirmelerini Desteklemek Neden Önemlidir?	223
Örgüt Üyelerinin Kendilerini Gerçekleştirmelerini Destekleme: Düşünmenin Bir Yolu	229
Tarihteki Öğrenen Toplulukları	229
Örgüt Üyelerinin Anlamli Değerler ve Hedefler Arayışını Desteklemek	230
Ortak Değer ve Amaç Aramak	231
Yüksek Performans Gösteren Öğretmenlerin/Liderlerin Değerleri ve Uygulamaları	232
Beklenti: Bütün Üyeler Bilgiye Katkı Sağlar	233
Bütün Örgüt Üyelerinden Bilgi Talep Etmenin Yolları	233
Beklenti: Öğrenme Bir Ödüldür	234
Beklenti: Yenilik (İnovasyon) Bütün Üyelerin Sorumluluğudur	235
Yenilikçilik Üzerindeki Hükümet Etkisi İçin Bir Örnek	235
Örgüt Üyelerinin Bağlılığını ve İlişkilerini Destekleme	236
Bağlılık	237

İlişkiler	238
İletişim ve İlişki Kurma Fırsatları Yaratmak	238
Örgüt Üyelerinin Gelişme İsteklerini Destekleme	239
Göreve Başlama ve Görevde Yükselme Uygulamaları:	
Yenilenmeyi İçeriden ve Dışarıdan Dengelemek	242
Yenileşme İçin Atama	243
Temel Sorular	244
Başlangıç Etkinlikleri ve Öneriler	244
Öneri 1: Nasıl Katkıda Bulunmak İstersiniz?	245
Etkinlik 2: İşe Alım Takımları	246
Etkinlik 3: Sistemin Rolü	248
Ek Okumalar	249
Notlar	249
KISIM IV: GEÇMİŞE BAKIŞ, GELECEĞE BAKIŞ	253
12. Örgütsel Öğrenme	255
Öğrenmeyi Ödüllendiren Bir Kültür Yaratmak	256
Değerler ve Tutumlar	257
Liderler ve Örgüt Üyelerinin Sorumlulukları	257
Öğrenme İçin Geri Bildirim ve İleri Beslemenin Rolü	260
Hata Düzeltme Yöntemi Olarak Geri Bildirim	261
Yorumların Doğruluğunu Etkileyen Etki Örnekleri	262
Tartışma ve Geri Bildirimi Teşvik Etmenin Yolları	263
Örgütsel Hafıza: İki Ucu Keskin Kılıç	263
Örgütsel Öğrenme: Öğrenmeyi, Öğretmeyi ve Yönlendirmeyi Geliştirme	267
Örgütsel Gelişim: Gelişmek ve Örgütsel Öğrenmeyi Genişletmek İçin Okul Kapasitesi Oluşturma	268
13. Araştırmalar Okulların ve Sistemlerin Gelişmesine	
Nasıl Yardım Edebilir?	271
Varsayımları İnceleme	272
Uygulayıcılar ve Araştırmacılar İçin Sorular	273
Öğrenmeyi İstemek	275
Tüm Üyelerin Gelişimlerine Katkı Sağlama	276
Sözlük	281
Kaynaklar	284
Dizin	297
Yazarlar Hakkında	301

TABLolar, ŐEKİLLER, FİGÜRLER VE RESİM LİSTESİ

Tablo 1.1	Modern (Sanayi) Toplumundan, Post-Modern (Bilgi) Toplumuna Geçiş	6
Tablo 2.1	Örgütsel Öğrenme: Seçilen Kuramcılardan Tanımlar ve Kavramlar	21
Tablo 6.1	Örgüt Üyelerinin Öğrenmesi: Düşünmenin Bir Yolu	91
Tablo 7.1	Kolektif Araştırma: Düşünmenin Bir Yolu	117
Tablo 8.1	Yayımla: Düşünmenin Bir Yolu	145
Tablo 9.1	Demokratik İlkeler: Düşünmenin Bir Yolu	170
Tablo 10.1	İnsan İlişkileri Üzerine Düşünmenin Bir Yolu	195
Tablo 10.2	İletişim Süreci	212
Tablo 10.3	Karar Verme Modeli	213
Tablo 11.1	Örgüt Üyelerinin Kendilerini Gerçekleştirmelerini Destekleme: Düşünmenin Bir Yolu	230
Őekil 2.1	Daft ve Weick'in (1984) Örgütsel Yorumlama Modelinden Uyarlama	26
Őekil 4.1	Crossan vd.'e (1999) göre Örgütsel Öğrenme Sistemi	57
Őekil 7.1	Kolektif Araştırma Döngüsü	112
Őekil 10.1	Çatışmadan Kaçınma: Yıkıcı Bir Döngü	211
Figür 7.2	Çift Döngümlü Öğrenme Olarak Kolektif Araştırma	123
Figür 7.3	Kuvvet Alanı Analizi Diyagramı Örneği	134
Resim 10.1	Personel Portreleri	216

SUNUŞ

Örgütsel öğrenme, bir kavram olarak çok popüler olmasına rağmen, bu konuda yazılmış iyi kitap sayısı çok azdır. Örgütsel öğrenme kavramını derinlemesine inceleyen, onu gerçek olaylarla ilişkilendirecek, örgütsel öğrenmeyi sadece anlamamızı sağlamakla kalmayıp onu daha fazla üretmemizi sağlayacak bir kitaba ihtiyaç duyulmaktadır.

Collinson ve Cook bu çarpıcı boşluğu doldurmaktadırlar. Yazarlar, etkili bir dizi bölüm ile öncelikle örgütsel öğrenmenin ne olduğunu açık bir şekilde anlatmakta, örgütsel öğrenmenin amaçlı, bütünleşik ve yenilikçi bir süreç olduğunu göstermektedirler. Konu uzmanı yazarlardan örgütsel öğrenme teorisini alarak kendi örnek olay çalışmaları ile harmanlamaktadırlar. Böylece örgütsel öğrenmenin aslında eyleme dayalı olduğunu ortaya koymaktadırlar.

Kitabın ikinci kısmında Collinson ve Cook, örgütsel öğrenmenin okullar ve eğitim örgütleri için neden ve nasıl gerekli olduğunu göstermektedirler. Bu bölümü de temel konuları örnek olaylarla destekleyerek sunmaktadırlar. Her bölümün sonunda yer alan düşünme köşesi (reflective journal) ile okurların kişisel öğrenme deneyimlerini pekiştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Collinson ve Cook'un örgütsel öğrenmenin okullarda nasıl teşvik edilebileceği sorusunu tartıştıkları üçüncü kısım kitabın kalbini oluşturmaktadır. Örgütün bütün üyeleri için öğrenmeyi önceliklendirmenin nasıl birinci koşul olduğunu göstermektedirler. Daha sonra bizlere örgütte sürekli öğrenmenin oluşturulması için gerekli olan; bireyi, örgütü ve çevreyi birbirine bağlama; hata tespiti ve düzeltmeyi sürekli hale getirme; sorgulama ve tamamlayıcı öğrenmeyi teşvik etme; öğrenmenin yaygınlaştırılmasını kolaylaştırma; iletişimin gerekliliğini anlama; insan ilişkilerine önem verme ve paylaşılan değerler ve bağlılığa dayalı olarak bireyin kendini gerçekleştirmesinin desteklenmesi konularını ilişkilendirerek anlatmaktadırlar.

Kitabın son kısmında yazarlar, eyleme dönük geri bildirim ve ileri besleme fikirleri ile öğrenme kültürü oluşturmaya ve güçlendirmeye odaklanarak kitabın temel mesajlarını ve içeriği pekiştirmektedirler. Araştırmanın merkezinde; insan ilişkilerine önem verme, büyüme ve kendini gerçekleştirme yanısıra varsayımlar ve sorular da bulunmaktadır.

Örgütsel öğrenme, sistem öğrenmesinin önemini 21. yüzyılda üstünkörü bir şekilde kabul edilmesinin ötesine geçip onun hayata geçirilmesini sağlayabilecek erişilebilir, gerçekçi ve güçlü bir kitaptır. Belki de hiçbir kavram bir şeyi bilme ve yapma arasındaki uçurumu örgütsel öğrenme kadar özetleyemez. Collinson ve Cook bizlere teori ile uygulama arasındaki farkı kapatan kavram ve eylemler vermektedirler. Bu kitap kendi adına model olan, öğrenmeyi sürekli iyileştirme ile bütünleştirerek öğrenmenin anlaşılması ve gerçekleştirilmesine katkı sağlayan, 21. yüzyılın bütün eğitim liderlerinin anlaması ve kullanması gereken bir kitaptır.

Michael Fullan
Toronto Üniversitesi

ÖN SÖZ

Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da öğretmenler ve yöneticiler, son yıllarda okullarda ve eğitim sistemlerinde yaşanan reformlar ve gelişmeler karşısında yoğun bir baskı altında kalmışlardır. Reformların arkasındaki mantık uygulayıcılara yeterince açıklanmamış ve bu yeni stratejiler hızlı sonuç almaya yönelik gerçekçi olmayan sihirli değnek "silver bullets" tedbirler olarak yorumlanmıştır. Reformlar, okullarda sınırlı düzeyde başarı sağlamış ve eğitim sistemleri üzerinde uzun vadeli kalıcı etki yaratamamıştır. Bu kitapla, okulların ve eğitim sistemlerinin kendini yenilemelerine ve örgütsel öğrenme potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmak amaçlanmaktadır. Kitapta, aynı zamanda örgütsel öğrenmenin, çocukların eğitiminden sorumlu personelde öğrenme, öğretme ve liderlik becerilerinin nasıl geliştirilebileceği de açıklanmaktadır. Amacımız, eğitim konusundaki inançları, değerleri, tutumları tümüyle değiştirmek değildir; köklü düşünce değişikliklerinin gerçekleşmesinin kolay olmadığını farkındayız; amacımız, ideallere ulaşmak için çok sıkı takım çalışması gerektiği gerçeğine vurgu yapmaktır. Örgütsel öğrenme, ne hızlı bir düzeltme (quick fix-kestirme çözüm), ne de tek bir seferlik deney değil, örgüt üyelerinin daha fazla bilgiye ulaşmalarını ve uzmanlaşmalarını sağlama-ya yönelik sürekli bir yenilenme sürecidir.

Bu kitabın iki temel amacı vardır: Birincisi örgütsel öğrenme kavramı konusundaki belirsizlik ve karmaşıklığı açıklığa kavuşturmak; ikincisi ise örgütsel öğrenmeyi desteklemek için gerekli koşulları belirlemektir. Örgütsel öğrenmeyi geliştirmek için belirlenen birbiriyle uyumlu altı koşul bulunmaktadır. Bu koşullar şunlardır:

- Örgütün bütün üyeleri için öğrenmeyi öncelikli hale getirme,
- Araştırma yapmaya teşvik,
- Bilginin yayılmasını kolaylaştırma,
- Demokratik ilkelerin uygulanması,
- İnsan ilişkilerine önem verme,
- Örgüt üyelerinin kendilerini geliştirmelerini destekleme.

Örgütsel öğrenme, hem konsept, hem de koşullar bakımından örgütün, siyaset alanında, sanayi ve ticaret alanında, tıp ya da hukuksal alanda olmasından bağımsız olarak her türlü büyük örgütlere uygulanabilme özelliğine sahiptir. Kitapta, örgütsel öğrenme koşullarını incelemek üzere özellikle devlet okulları seçilmiştir. Çünkü gelişmiş ülkelerdeki tüm büyük kuruluşlar tarafından, vatandaşların kaliteli eğitim hizmeti alabilmesi konusunda eğitim kurumlarına yoğun baskılar uy-

gulanmaktadır. Okullarda örgütsel öğrenme özellikle ilgi uyandırmaktadır; çünkü gelişmiş ülkelerdeki tüm büyük kuruluşlar vatandaşların alacağı kaliteli eğitime bel bağlamıştır. Sanayileşmiş ülkelerde tüm çocukların, vatandaşlık bilinci kazanmak, ülkenin uzak hedeflerini ve vizyonunu bilmek, ortak değerlerini öğrenmek ve bunları davranış haline getirmek için okula devam etmesi zorunludur. Topluların gelişmesi, bireylerin kazanması gereken değerleri, tutum ve alışkanlıkları, öğrencilerin entelektüel ve sosyal gelişimi ile ilgili bilgi ve becerileri geliştirmeye yardımcı olmak üzere okullarda uygulanan programlara bağlıdır.

Bünyesinde bulunan çocuk ve yetişkinlerle toplumun tüm yüzlerini ve kesimlerini temsil eden okullar, en karmaşık ve zorlu örgütler arasında yer almaktadır. Bazı açılardan okullar, sıklıkla örgütsel fikirlerin kuluçka döneminin yaşandığı ve öğrencilere örgütlerin yapısı ve işleyişi hakkında bilinçaltındaki fikirlerin uygulamada hayat bulduğu yerlerdir. Okullar, öğrenciler için örgütsel öğrenmeyi göstermesi ve bu öğrenmelerin uygulamalı olarak ilk elden tecrübe edilmesi bakımından önemli fırsatlar yaratırlar. Okulda geliştirilen zihni modeller bir domino etkisi yaratarak tüm topluma yaygınlaştırılabilir. Zira bugünün öğrencileri, yarının liderleri ve çalışanları olarak geleceğin örgütlerini şekillendirecektir.

Örgütsel öğrenme konsepti ile ilgili olarak aklımızdan birkaç soru geçmektedir. Örgütsel öğrenmeye gösterilen ilgi okullar için sadece yeni bir moda mıdır, yoksa bu moda uygulamalar neredeyse anlamsız bir kavram olan örgütsel öğrenme adlı bir şemsiye altında mı toplanmaktadır? Örgütsel öğrenme kavramından söz etmek, öğretmenlerin ve yöneticilerin okullarda öğrenmenin gerçekleştiğini bilmesine rağmen, okulların öğrenemediğini ima etmesi anlamına mı gelir? Daha da önemlisi, örgütsel öğrenme, artan talepleri karşılamada okullara gereken araçları nasıl sağlar? (Örneğin: Öğrencinin değişen demografik özellikleri, toplumsal değişimler, ülke politikalarının genişleyen rolü vb.)

Bu kitaptaki yaklaşımımızla okulların, hem yetişkinlerin, hem de çocukların öğrenebildiği yerler haline nasıl getirilebileceğini öğrenmelerinde yeni ve farklı düşünme yollarını teşvik etmeyi umuyoruz. Bu amaçla kitapta, hem klasik, hem de çağdaş bilim adamlarının çalışmaları gözden geçirilerek, aynı zamanda diğer örgütlerin (iş, sanayi, sağlık hizmetleri) çalışmaları dikkate alınarak okul ve eğitim sistemlerinde çoklu bakış açıları incelenmektedir. Ayrıca, bu kitapta okullarda öğrenmeyi geliştirme konusunda, tarafımızca belirlenerek geliştirilen altı koşulun, okul ve eğitim sistemine farklı bakış açıları sağlamasını umut ediyoruz. Kitapta, örgütsel öğrenme kavramının günümüz eğitimi için büyük önem taşıdığını ve öğrenmeyi, öğretimi ve liderlik becerilerini tüm örgüt üyelerinin yararına sürekli olarak iyileştirmek isteyen okullar için güçlü bir yol gösterici olduğu tezi savunulmaktadır.

İÇERİK

Kitap, okul ve eğitim sistemlerinde örgütsel öğrenme gibi karmaşık bir kavramla nasıl mücadele edebileceğimizi düşündüğümüzde kendimize sorduğumuz dört soru etrafında organize edilmiştir. Kitapta dört kısım olarak yer alan bu dört soru, kitabın arka planını oluşturmaktadır:

- Örgütsel öğrenme nedir?
- Okullar ve eğitim sistemleri için örgütsel öğrenme neden önemlidir?
- Okullar ve eğitim sistemleri örgütsel öğrenmeyi nasıl destekler ve geliştirir?
- Okul ve okul sistemleri daha ileriye nasıl götürülebilir?

Kitabın ilk üç kısmında bölüm sonlarında, eğitimcilerin kitapta geliştirilen görüşleri benimsemelerine yardımcı olmak, kendi okullarında örgütsel öğrenme uygulamalarını desteklemek ve teşvik etmek üzere düşünme köşesi yer almaktadır. Düşünme köşesi bölümlerindeki soruların mutlaka verilen sırayla dikkate alınması gerekmez. İlk başta verilen bazı sorular çok zor olabilir; fakat sorular yeniden incelendiği takdirde, okuyucuların anlayışını değiştiren veya derinleştiren açıklamalar, yol göstermeler veya ipuçları verildiği görülecektir.

I. Kısım'da "Örgütsel öğrenme nedir?" sorusuna yanıt aranacaktır. Bu kısımdaki bölümlere şu iki paradigmanın karşılaştırması yapılarak başlanmaktadır: 1. Sanayi toplumunda düşünme biçimleri; 2. Bilgi toplumunda düşünme biçimleri. (Bu düşünme biçimleri ve örgütsel öğrenme üzerine etkileri 3. Bölüm'de daha da detaylandırılmıştır). Bu kısımda, örgütsel öğrenmeyi okuyuculara tanıtmak amacıyla bir çalışma yapılmıştır; örgütsel öğrenme, kurgusal bir bileşimle gerçek okullar arasından seçilen bir okulda, bir örnek olay çalışması ile tanımlanmıştır. Tarafımızca uygulanan örnek olay çalışmalarının, altı koşulu desteklediğini daha sonra göstermek üzere çalışmalar uzatılmış, böylece okuyucuların geri dönüp kitabın ana fikrine bakabilme, gelecekte okulları neyin beklediğine ve okul ve eğitim sistemlerinin örgütsel öğrenme ile ilgisinin ne olduğunu değerlendirebilmelerine olanak sağlanmıştır.

Neden kuramsal yaklaşımlarla başlandığı ile ilgili açıklamanın ardından 2. Bölüm'de, örgütsel öğrenme kavramına ve öğrenmenin özelliklerini tanımlayan asıl kuramcılarının yaklaşımlarına kısaca bakılmış, daha sonra tek ve çift döngülü öğrenme konusundaki rutinler, farklı yaklaşımlar ve yapılan yanlış yorumların düzeltilmesi konularına yer verilmiştir. Kitabın 3. Bölümünde, seçilen kuramların bakış açıları ve bu kuramların temel varsayımları beş başlık altında sunulmuştur. Ayrıca, hissetme yeteneği (sensemaking-anlamlandırma) kavramının, uygulayıcılara nasıl yardımcı olabileceği ve temel varsayımların birbiriyle uyum içinde nasıl çalışabileceği ayrıntılı olarak incelenmiştir.

III. Kısımda şu soruya yanıt aranmıştır: Okullar ve okul sistemleri örgütsel öğrenmeyi nasıl geliştirir? Bu kısım, örgütsel öğrenmeyi geliştirmek üzere her biri ayrı ayrı tanımlanmış ve birbiriyle ilişkili bir konuyu inceleyen altı bölümden oluşmaktadır. Her bir bölüm, söz konusu başlığın örgütsel öğrenme için neden önemli olduğuna dair bir açıklama, ilgili konuyu destekleyen yeni düşünme biçimlerini gösteren bir tablo ve bir örnek olay çalışması ile başlamaktadır. Her bölüm, temel sorular ve başlangıç faaliyetleri veya düşüncelerinden oluşan bir set ile kapatılmıştır. Uygulayıcılar için, konuyla ilgili değerlendirme ve kendi örgütlerinde öğrenmelerini desteklemek üzere; düşünme yolları tabloları, örnek olay çalışmaları, temel sorular, yeni fikirler/etkinlikler ve düşünme köşesi olarak tasarlanmıştır.

6. Bölümde “Örgütün Bütün Üyeleri İçin Öğrenmeyi Öncelikli Hale Getirme: Birincil Koşul” başlığı altında okullarda öğretimin, öğrenciden koordinatör müdüre “superintendents” kadar herkes için neleri içermesi gerektiği, literatürde örgütsel öğrenme ve öğretimin sosyolojik boyutuyla ilişkili tartışmalar üzerine tasarlanmıştır. Örgütsel öğrenme için önemli olan şu iki tür bilgi burada ayrıntılı olarak incelenmiştir: Açık bilgi ve kapalı (tacit) bilgi. 7. Bölümde “Araştırma Yapmaya Teşvik ve İkincil Öğrenme” konusunda, Dewey’nin (1933/1960) ve Gardner’ın (1963/1981) çalışmalarının çeşitli yönlerine dikkat çekilmiş, akıllı kararlar verme ve yeni bilgi üretme gibi konularda gerekli tutumların geliştirilmesinde araştırmacının rolü üzerinde durulmuştur. 8. Bölümde, “Bilginin Yayılmasını Kolaylaştırma” başlığı altında, bilgiyi yayma ve okullarda bilgi paylaşımı kavramları incelenmiştir; bu da bireylerin öğrenme eylemini okulun diğer üyelerine taşıması anlamına gelmektedir. 9. Bölümde “Demokratik İlkelerin Uygulanması” başlığı altında, demokratik ilkelerin, öğrenmeyi, bireyler arası ilişkileri, bilgi akışını ve üye katılımını nasıl etkilediği incelenmiştir. Demokratik örgütlerde liderlerin ve üyelerin karşılıklı sorumlulukları kısaca ana hatlarıyla ele alınmıştır. 10. Bölümde “İnsan İlişkilerine Önem Verme” başlığı altında, okullarda öğrenmenin kolaylaştırılması ve artan insan ilişkilerinin ortaya çıkardığı kaçınılmaz çatışmaları yönetmede iş birliği ilişkilerin oluşturulmasına odaklanılmıştır. 11. Bölümde “Örgüt Üyelerinin Kendilerini Gerçekleştirmelerini Destekleme” başlığı altında, örgüt üyelerinin anlamlı değerler ve hedefler arayışını, bağlılıklarını, birbirleri ile olan ilişkilerini ve gelişme isteklerini destekleyerek örgütsel öğrenmenin artırılması için mesleki ve örgütsel gelişim kavramları birbiri ile ilişkilendirilmiştir.

IV. Kısımda “Geçmiş Bakış, Geleceğe Bakış” ana başlığı altında; 12. Bölümde, örgütsel öğrenmede, bireysel ve kolektif öğrenme arasında bir denge, geri bildirim ve ileri besleme arasında bir denge ve geçmiş öğrenmelerle araştırmaya dayalı öğrenmeler (yeni fikirler ve yenilikler) arasında bir denge nasıl kurulacağı açıklanmıştır. Bölüm, örgütsel hafıza denen iki ucu keskin kılıcın ayrıntılı bir anlatımı ve örgütsel öğrenmenin okul ve eğitim sistemlerinde öğrenmeyi, öğretimi ve liderliği nasıl geliştirdiğinin özetlendiği bir bakış açısı ile sonlandırılmış-

tır. 13. Bölümde, uygulayıcılara yol göstermek üzere, okul ve eğitim sistemlerinde sistemik araştırma yapılmasına ilişkin araştırmacılar ve değerlendiricilere bir dizi araştırma sorusu önerilmiştir. Bu nedenle, bölümde örgüt ve okul konularında çalışma yapan araştırmacılara okullar için öğrenme süreçleri içinde bazı yeni kavramlar önerilmiştir.

Okullarda örgütsel öğrenmeyi geliştirmek üzere kitapta örneklerle yer verilen konulara öncülük eden ve emeği geçen herkese katkılarından dolayı teşekkür ederiz. Kitapta adı geçen ve referans gösterilen okullara takma ad verilmiştir. Bu kitapta adı geçen ve geçmeyen okullar sıklıkla bakış açılarımızı etkilemiştir; bu okullar, örgütsel öğrenmenin başlatılmasında, okullar ve toplumdaki yeniliklerin sürdürülmesinde büyük potansiyele sahiptir.

TEŞEKKÜRLER

Bu kitabı yazmak, öğrenme alanında bir macera oldu ve bu yolculukta oldukça fazla yardım aldık. Bu süreçte düşüncelerimizi ve öğrenmemizi etkileyen birçok bilim insanı, meslektaş ve arkadaşta teşekkürü borç biliriz. Betty Malen ve Ken Leithwood ilk taslak metni okumak için zaman ayırdılar ve onların sordukları yönlendirici sorular kitabın birçok bölümünü yeniden düşünmemizi sağladı. Kapsamlı danışmanlığı için Sharon Conley'e, kitabın son formatına ilham olan buluşu için David Erlandson'a ve artistik yeteneği için Jill Justin'e özellikle teşekkür ederiz. Aynı zamanda eleştirmen panelimizde bulunan David A. Erlandson, Carolyn Kelly, Marijke Thamm Kehrhahn, Vicki Nord Petzko, Mark D. Myers ve Edith A. Rusch'a ayrıntılı ve yararlı yorumları için minnettarlığımızı belirtmek isteriz. Özellikle editörümüz Diane McDaniel ile Sage Yayınları çalışanlarına ve hepsinden önemlisi birlikte düşünmek ve yazmak için zaman bulmamız konusunda bize destek olan ve fedakârlık gösteren ailelerimize özellikle teşekkür ederiz. Umuyoruz ki bu kitap örgütsel öğrenme ile ilgilenen uygulayıcı ve araştırmacılara pratik ve yararlı bir rehber olarak hizmet eder.

ÇEVİRİ EDİTÖRÜNÜN ÖN SÖZÜ

Sayın Meslektaşım,

Taylor'ın Bilimsel Yönetim Kuramı'ndan sonra tüm örgüt kuramlarında olduğu gibi örgütsel öğrenme ile ilgili kaynaklar da genellikle işletmelere odaklanmışlardır. Eğitim örgütlerinde ise örgütsel öğrenme konusundaki teorik çerçeve, işletme kuramlarından esinlenerek ve uyarlanarak oluşturulan yaklaşımlardan yararlanılmaktadır. Oysa söz konusu bilgi ve öğrenme olduğunda ilk akla gelen okuldur. Okul, örgütsel öğrenme kavramının odağında olması gerekirken, örgütsel öğrenme ile ilişkisi ikinci halka düzeyinde kurulmaktadır.

Vivienne Collinson ve Tanya Fedoruk Cook, içinde Avrupa ülkelerinin de bulunduğu 10'dan fazla ülkede eğitim örgütleri üzerinde yapılan deneysel çalışmalardan da yararlanarak elinizdeki kitabı hazırlamışlardır. Bu yönü ile bakıldığında kitap aynı zamanda bir deneysel çalışma ürünü sayılabilir. Bu kitap bu nedenle sadece teorik bir kitap değil; okullarda ve eğitim örgütlerinde örgütsel öğrenmenin uygulama boyutunu daha çok öne çıkarması bakımından öğretmenler, yöneticiler, eğitim uzmanları ve akademisyenler için hem teorik hem de uygulama bakımından önemli bir kaynaktır.

Okullarda ve eğitim örgütlerinde okul gelişim modelleri ve toplam kalite yönetim anlayışlarının üzerinden birkaç on yıl geçtikten sonra, öğrenen örgüt kavramı ile birlikte örgütsel öğrenme kavramı da önem kazanmaya başlamıştır. Öğrenen örgüt kavramı örgütü tanımlarken; örgütsel öğrenme kavramı ise öğrenmeyi tanımlamaktadır. Bu çalışmadan örgütlerde, bireyin öğrenmesinin, örgütün öğrenmesine dönüşmesi için çaba gösterilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Okullar ve eğitim örgütleri örgütsel öğrenme konusunda daha fazlasını hak etmektedir. Bunun için de okullarda örgütsel öğrenme konusunda özellikle ayrı çalışma yapılmasına ihtiyaç vardır. Öğrenme, her zaman okulu çağırıştırırken, yazarlar okulları ve eğitim örgütlerini geliştirilmesi gereken örgütler olarak ele almışlardır. Kitapta yazarlar, sıklıkla Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da okullarda bilginin yayılmasının kolaylaştırılması konusunun öğretmenler arasında yeterince benimsenmediğine ilişkin açıklamalara yer vermektedirler. Bu bakımdan da elinizdeki eserin okullarda ve eğitim örgütlerinde örgütsel öğrenme anlayışının yaygınlaşmasına katkı sağlayacağını ileri sürmektedirler.

Kitap incelendiğinde, ABD ve Kanada okul ve eğitim sistemleri ile ülkemizdeki okullar ve eğitim sistemi karşılaştırıldığında pek çok farklılık olduğu görülebilmektedir. Ancak, çok temel kriterler dikkate alındığında, ABD ve Kanada eğitim örgütlerine ilişkin uygulamalar ve bakış açıları ile ülkemizdeki okullar ve eğitim örgütlerinde de benzer sorunlar yaşandığı anlaşılmaktadır. Okullarda öğretmen ve sınav odaklı öğretim yöntemleri, başarısızlığın önündeki engeller,

yarışmacı eğitim anlayışları tüm dünyada okulların ve eğitim sistemlerinin ortak sorunları olarak gösterilebilir. Bu sorunların çözümüne ilişkin kitapta çokça örnek uygulamalara yer verilmiştir. Bu nedenle de kitabın Türkçe'ye çevrilmesi önem kazanmaktadır.

Kitabın Türkçe'ye çevrilmesi sürecinde ticari hiçbir kaygı duymaksızın bizleri yüreklendiren ve ilk desteği veren Servet Sarıkaya'ya ve kitabın basım aşamasında dil ve anlatım konusundaki düzeltmeleri ile son katkıları sağlayan Kasım Kiroęlu'na teşekkürü borç bilirim. Aynı şekilde dizgi ve kapak tasarımı sürecinde Pegem Akademi'nin sabırlı çalışanlarına, Özlem ve Mehmet'e de teşekkür ederim. Ayrıca, bölümlerin çevrilmesi konusunda tüm zorluklara rağmen başarılı bir çeviri sürecini paylaşan arkadaşlarıma, çeviri kuruluna teşekkür ederim.

Deęerli Meslektaşım,

Kitabın kuramsal ve uygulama alanındaki çalışmalara yararlı olacağı konusundaki inancımı sizlerle paylaşmak isterim. Kitabın ilk baskısında karşılaşılabileceğiniz hatalar ve eksikler konusundaki yapıcı eleştirileriniz için sizlere şimdiden teşekkür etmek isterim. Çeviri kitaplarında karşılaşılabileceğimiz bazı sorunların bu kitapta da olabileceğini kabul ediyorum; sonraki baskılarda kitabın geliştirilmesi bakımından bu konulardaki önerileriniz son derece önemlidir.

Sevgi ve saygılarımı sunarım.

Ekim, 2016

Çeviri Editörü

Murat Gürkan GÜLCAN

KISIM I

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME NEDİR?

Bölüm 1

DÜŞÜNMENİN YENİ YOLLARI

Öğrenmenin Yeni Yolları

Geriye dönüp 1950'lere baktığımızda, Amerika nüfusunun en kalabalık nesli sayılan nüfus patlaması kuşağı "*baby boomers*" -İkinci Dünya Savaşı ile soğuk savaş arası dönemde doğmuş olan çocuklar- okula başladıklarında, çocukların büyük çoğunluğu mahallelerindeki okullarına yürüyerek gidebilmekteydi. Bu çocukların çoğunun annesi ev hanımı ve babaları ise özellikle üretim sektöründe olmak üzere ömürlük işlerde çalışmaktaydı. Bu aileler için özel hayat ve iş hayatı, kestirilebilir, garantili ve güvenli bir seyir izlemekteydi. Bu dönem çocuklarının çoğu 1955'te Albert Einstein gibi uluslararası önemli figürlerin ölümüne veya 1957'de Rusya'nın Sputnik'i uzaya gönderişinin sonuçlarına anlam yükleyemeyecek kadar gençtiler. 1960'larda büyüyen ve orta sınıfa zenginlik getiren ekonomik patlama, eşitliği gerçeğe dönüştürmeye çalışan yurttaşlık hakları hareketi, feminist hareketinin doğuşu ve bir önceki kuşağın daha fazla üniversite diploması almalarını sağlamak amacıyla üniversite ve yüksekokulların sayılarının artması gibi olaylara tanıklık edeceklerdi. Bu dönemde dünyaya gelen çocuklar okula başlarken, tüm dünyada "anlayış değişimi" (geleneksel yaşam tarzına getirilen köklü değişiklik) olarak adlandırılan ve dünyanın düşünce tarzını, eylemlerini, okul sistemini ve diğer yapıları etkileyen köklü küresel değişimlerin yolda olduğunu çok az insan fark edecekti. Bu değişimler, daha sonra paradigma kayması olarak adlandırılacak, dünyanın düşünce ve eylemlerini etkileyecek, bütün dünyada, eğitim örgütleri de dahil olmak üzere, tüm örgütleri etkisi altına alacak türden değişimlerdi.¹

SANAYİ TOPLUMUNDAN BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ

20. yüzyılın ikinci yarısı dünya çapında muhteşem değişikliklere tanıklık etmekteydi. Bu yıllarda ulaşımdaki gelişmeler, pek çok kişinin uluslararası şirketlerde iş bulmasına ve ticaretin küreselleşmesine katkıda bulunmuştur. İnsanlar başka ülkelere seyahat ediyor ve oralarda çalışma olanağına sahip oluyordu; bu yeni olanaklar aynı zamanda, onlara yeni kültürleri tanıma ve dünya görüşlerini değiştir-

4 Örgütsel Öğrenme Nedir?

me fırsatı veriyordu. *Amerikan Posta Şirketi* (UPS) gibi şirketler neredeyse her şeyi dünyanın her yerine bir sonraki iş gününe kadar ulaştırabiliyorlardı. İnsanların, eşyaların, belgelerin uluslararası hareketliliği, batı toplumlarının yüzlerini değiştirmiş ve batı şirketlerinin ucuz iş gücüne sahip ülkelere düşük ücretlerle iş yaptırmaya başlamasına sebep olmuştu. Bu yıllarda, faks makineleri, cep telefonları, uydular ve internet gibi teknolojik yenilikler değişime ivme kazandırmıştır. Bu sosyal ve teknolojik gelişmeler, öğrenmeye yapılan güçlü vurguyu ve öğrenmeye yüklenen önemi artırmış, daha esnek, yeni düşünce tarzlarını içeren *değişmeyi* beraberinde getirmiştir. Bu dönem, tüm dünyada bilgi toplumu olarak adlandırılmıştır (Drucker, 1994).

Örgütler tarafından da hissedilen bu kültürel değişim, geçmişte verimi artıran rutinler ve uyarlanabilir stratejileri bu yeni ve tahmin edilemez ortamda daha verimsiz ve etkisiz hale getirmiştir. Yeniden yapılandırma (aynı bürokratik yapıda var olan sorumluluk ve rolleri küçültme, yeniden atama) verimliliği artırmak için çoğu örgütün başvurduğu yöntemler arasında sayılmaktadır. Ancak General Motors ve Ford gibi şirketler, 2006'ya kadar yatırımlarının değersizleştiğini görmüş, birçok büyük havayolu şirketi iflas etmiş, iş ahlakı konusundaki çöküntüler bireylerin ve şirketlerin değerini düşürmüş, dış kaynak kullanımı kaygı verici bir hale gelmiş ve işçi sendikaları hem üyelerini hem de pazarlık güçlerini kaybetmiştir. Bununla birlikte bazı şirketler ise büyümeye devam etmişlerdir. Tüm bunların anlamı neydi?

Dahası, 20. yüzyılın ikinci yarısında, eğitim örgütlerini de içeren birçok örgüt, bildiği ve inandığı yöntemleri (çıkarımlar, inanışlar, değer yargıları ve deneyime dayalı rutinler) uygulamaya devam etmiştir. Ancak, bu düşünme tarzı, katı bürokratik yapı, çevrenin tahmin ve kontrol edilebilirliği gibi bilgiler modern sanayi toplumunda edindikleri deneyim ve fikirlere dayandırılmaktaydı. Modern düşünme yöntemleri post modern fikirlerle yavaşça yer değiştirmeye başlamış, doğrusal düşünme (sonuç çıkarma, tarafsızlık) sistematik düşünme (tümevarımsal düşünme; süreksizlik, karmaşıklık ve parçalanma ile karakterize edilmiş çevreye anlam kazandırmak) ile; fiziksel dünyaya (görece değişmeyen doğal dünya) olan odak, sosyal dünyaya olan odak ile; bağımsız öğrenme ve başarı, bağımlı öğrenme ve başarı ile yer değiştirmiştir (Kikoski & Kikoski, 2004). Tablo 1.1. örgütlerdeki bu paradigma değişimini bazı yönleriyle aydınlatmaktadır.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında dünya, örgütler ve bireyler için onları bir araya getiren tahmin edilebilir, durağan ve tek düze bir yapı içermekteydi. Tek yönlü iletişim alışkanlığını bozan ve her düzeyde bilgiye hızla ulaşmayı sağlayan yeni teknolojiler hızla gelişmekteydi. Çalışanlar, hiyerarşide üst tabakanın imtiyazlarını, kararlarını ve üretilen bilgiyi sorgulaya başlamıştılar. Sendikaların pazarlık etme gücü yeni ortaya çıkan küresel dünyada örgütlerin rekabetçiliğini desteklemiyordu; hatta, bazı örgütler başarısızlıklarının nedeni olarak sendikaları görü-