

# ÖĞRENEN ÖRGÜTLER: YÜKSEK ÖĞRENİM KURUMLARININ ÖĞRENEN ÖRGÜT OLMASI

---

Güney ÇETİN GÜRKAN  
Trakya Üniversitesi

## **ABSTRACT**

*Organizations should have some kind of special features recently in order to be superior over its rivals that get active in the same area. The members of these organizations approve the continuous learning and comprehend that their own improvement is an obligation for organization's development. The concept of learning is related to visions, strategies and knowledge transfer at organizational level and related to gaining/understanding knowledge and skills at individual level. Also a connection exists between two level and learning organization. Universities need alteration like the other organizations and they need to be a learning organization for realizing this easily. Universities can not exactly become learning organizations but in respect to their structure, some activities might be done to get them the learning organizations.*

**Keywords:** *Learning Organization, Organizational Learning, Higher Education Institution, University.*

## **GİRİŞ**

**B**ilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyıl, büyük ölçüde belirsizlikler ve değişim tarafından şekillenecek bir yüzyıl olacaktır. Bu yüzyılda, belirsizlikleri ve değişimi etkin bir biçimde yöneten şirketler, rekabette üstünlük sağlayarak, öncü duruma geleceklerdir. Öğrenme ve sonucunda elde edilen bilgi, günümüzde kuruluşların sürekli değişen çevre koşullarında yaşamlarını sürdürebilmelerinin temel unsuru haline gelmiştir<sup>1</sup>. Çevre koşullarını göz ardı etmeden açık sistem özelliğini koruyarak başarılı olma hedefine sahip örgütler sürekli yükselen bir seyir izleyebilme özelliğine sahip olurlar. Eğitim kurumlarını da büyük ölçüde kar amacı gütmeyen örgütler olarak bu gelişme hedefine -diğer ticari örgütler gibi- ulaşmak isteyenler

---

<sup>1</sup> Selim Yazıcı, *Öğrenen Organizasyonlar*, (Alfa Yayınevi, İstanbul, 2001), ss.xvii.

arasında sayabiliriz. Eğitim kurumları arasında üniversitelerin öğrenen örgüt olmaları en az çalışanlarının gelişimi kadar kaliteli öğrenciler yetiştirmeleri açısından da oldukça önemlidir.

21. yüzyılın başarılı üniversiteleri esnek ve çevik olmak zorunda kalacaklardır. Bu yüzyılda yüksek öğrenimde büyük değişimler beklenmektedir fakat bir örgütün kültüründeki değişim sancılı bir süreçtir. Üniversiteler gibi ileriye dönük kurumlar, örgütlerini neyin değişime dönük bir örgüt haline getireceğini göz önünde bulundurmamak zorundadırlar<sup>2</sup>. Bu noktada değişimi hızlı ve pozitif kılabilecek bir sistem olan öğrenen örgütlerin üniversiteler tarafından göz ardı edilemeyecek avantajları mevcuttur.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde öğrenen örgüt kavramı çeşitli açılardan incelenecek ve örgütsel öğrenme ile arasındaki ilişkiye değinilecek; ikinci bölümünde yükseköğrenim kurumlarının bir öğrenen örgüt olup olmadığı konusundaki incelemelere yer verilecek; üçüncü bölümde ise bir üniversitenin öğrenen örgüt olabilmesi için gerekli koşullar ve yapılması muhtemel uygulamalar üzerinde durularak, sonuç bölümünde yapılacak kısa bir değerlendirme ile çalışma son bulacaktır.

### **1. Öğrenen Örgüt Kavramı**

Örgütlerin nasıl öğrendiği üzerine akademik çalışmalara ilgi 1950lere kadar dayanır<sup>3</sup>. Örgütlerin öğrenme kapasitesi ile ilgili araştırmaların başlangıcı, Harvard Üniversitesi'nden Chris Argyris'in örgütsel öğrenmeyi "hataların bulunması ve düzeltilmesi süreci" şeklinde tanımlamasıyla başlamıştır<sup>4</sup>. Birçok yazar öğrenen örgütleri tanımlamaya ve anlatmaya çalışmıştır, fakat bazıları kavram ile ilgili hala mevcut olan karışıklıklara işaret etmiş, bazıları "örgütsel öğrenme" ve "öğrenen örgüt" kavramlarını birbirinin yerine kullanmayı tercih etmiştir. Birçokları ise bir öğrenen örgütün tamamen neye benzediğini tanımlamanın güçlüğüne hatta imkansızlığını vurgulamıştır<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Hershey H Friedman; Linda W. Friedman ve Simcha Pollack, "Transforming a University from a Teaching Organization to a Learning Organization", *Review of Business*, 26, 3, 2005, ss.31

<sup>3</sup> Serkan Bayraktaroğlu ve Rana Özen Kutanis, "Transforming Hotels into Learning Organisations: A New Strategy for Going Global", *Tourism Management*, Vol. 24, 2003, ss.149.

<sup>4</sup> Selim Yazıcı, "Toplam Kalite Felsefesi ve Öğrenen Organizasyonlar", *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı 20, 1999, ss.99.

<sup>5</sup> Anders Örténblad, "A Typology of the Idea of Learning Organization", *Management Learning*, Vol. 33, No 2, 2002, ss. 213.

Öğrenen örgüt kavramı ise Peter Senge tarafından geliştirilmiştir. Birbirleri yerine çok sık kullanıldıklarından ‘örgütsel öğrenme’ ve ‘öğrenen örgüt’ ün benzer ve bağlantılı yapıları arasındaki farklılaştırma önem taşımaktadır. Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları arasındaki farkları inceleyen Örtenblad<sup>6</sup> çalışmasında örgütsel öğrenmenin örgütteki öğrenme ile ilgili süreç ve eylemler olduğunu, öğrenen örgütün ise kendi başına bir örgüt formu olduğunu vurgulamıştır. Yine makalesinde örgütsel öğrenmeyi yeni ve eski olarak ikiye ayırmış ve bu iki kavramın her ikisinin de bir süreçler bütünü olarak kabul edilmesini, eski örgütsel öğrenmenin örgütün bir parçası olarak bireylerin öğrenmesini ifade ettiğini oysaki yeni örgütsel öğrenmenin sosyal varlık olarak insanlar tarafından kolektif bir öğrenme anlamına geldiğini belirtmiştir. Dibella<sup>7</sup> ise öğrenen örgüt geliştirme konusundaki makalesinde örgütsel öğrenmenin çözümün birçok seviyesinden herhangi birinde veya bir örgütsel değişim sürecinin bir parçası olarak ortaya çıkma olasılığı olan bazı aktivite çeşitlerini tanımlamakta kullanılan bir yapı olduğunu belirtmiştir.

Bu iki kavramın birbirinden ayrı olduğunu savunan görüşlerin yer aldığı çalışmalar yanında<sup>8</sup>, Gorelick<sup>9</sup> öğrenen bir örgüt olma ihtiyacının, örgütsel öğrenme modeli içindeki şekillendirici ve fikir yaratıcı dinamik değişimin anlaşılması ile başladığını yani örgütsel öğrenmenin süreçleri içinde, uygulanabilir ve yararlı yöntem ve araçları sağlayan öğrenen örgütün, başarılı olacağını vurgulamaktadır. Bütün bunların yanında öğrenme, bazen iyi bazen de kötü olabilir veya etkili eylemlerle sonuçlanabilir veya sonuçlanmayabilir. Bazı araştırmacılar örgütlerin değil, yalnızca bireylerin öğrenebileceğine inanırlar<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> Anders Örtenblad, “On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization”, *The Learning Organization*, Vol 8, Iss. ¾, 2001, ss. 126-127.

<sup>7</sup> Anthony J. Dibella, “Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective”, *Academy of Management Journal*, 1995, ss. 287.

<sup>8</sup> Made Torokoff ve Tonis Mets, “The Learning Organization and Learning in the Organization: The Concept for Improving the Labour Quality in a School”, *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, Vol. 35, 2005, ss. 204-205; Örtenblad, “On differences...”, s. 126.

<sup>9</sup> Carol Gorelick, “Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner”, *The Learning Organization*, Vol 12, No 4, 2005, s. 388.

<sup>10</sup> Adrianna Kezar, “What Campuses Need to Know About Organizational Learning and the Learning Organization”, *New Directions for Higher Education*, No 131, 2005, s.10.

Aksu ve Özdemir<sup>11</sup> çalışmalarında örgütlerde öğrenmenin farklı seviyelerde olabileceğini belirtmişlerdir. Bunları; bireysel öğrenme, takım öğrenmesi, örgütsel öğrenme ve örgütler arası öğrenme şeklinde sıralamışlar ve bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeyi etkilediğine kesin gözüyle bakmamakla birlikte, takım öğrenmesi sonucu örgütsel öğrenmeye ulaşma ihtimalinin arttığını belirtmişlerdir. Öğrenme sistemine örgütün sadece yöntem belirleme desteği değil aynı zamanda somut eğitim desteği de olmaktadır. Günümüzde örgütlerde eğitim, eski ve yaygın bir kanı olan deneme-yanılma yolu ile öğrenme yöntemi yerine, çalışanın en kısa sürede iş başarısını artıracak önlemlerin alınması anlayışını yerleştirmektedir<sup>12</sup>.

Peter Senge tarafından geliştirilen öğrenen örgüt kavramı, entelektüel sermayenin önemini büyük ölçüde göz önünde bulundurur. Öğrenen örgüt kavramı hem örgütsel hem de kişisel öğrenmeyle ilgilidir. Örgüt düzeyinde, öğrenme ilerleme sezgileri, vizyonlar, stratejiler ve bilgi aktarımı ile ilgilidir; bireysel düzeyde ise daha çok bilgi kazanmak, anlamak ve becerilerle ilgilidir. Her iki düzeyde de, öğrenme hem mevcut bilgi ve anlayıştan yeni fikirler şekillendirmeyi hem de yeni bir bilginin farkına varmayı, yeni bir bilgiyi yaratmayı ve incelemeyi içermektedir<sup>13</sup>. Senge<sup>14</sup> “Beşinci Disiplin” adlı eserinde her biri gerçekten öğrenebilen örgütler olma ümidi taşıyan örgütlerin beş disiplin sayesinde kapasitelerini sürekli arttırarak öğrenen örgüt olmalarının mümkün olduğunu iddia etmiştir. Bu beş disiplin; sırasıyla sistem düşüncesi, kişisel hakimiyet, zihni modeller, paylaşılan görme gücünün oluşturulması (vizyon) ve takım halinde öğrenmedir.

Burada Senge’nin, “disiplin” kavramı ile ortaya koymak istediği şey, zorla kabul ettirilen bir düzen veya bir cezalandırma aracı olmayıp, uygulamaya konması için incelenmesi ve hakim olunması gereken bir teori ve teknikler bütünüdür. Bu disiplinleri kısaca açıklamak gerekir<sup>15</sup>:

Sistem Düşüncesi: Birbirinden ayrı ve bağımsız gibi görünen olayları bir bütün olarak, aralarındaki neden sonuç ilişkisini göstererek,

---

<sup>11</sup> Akın A Aksu ve Bahattin Özdemir, “Individual learning and organizational culture in learning organizations: Five star hotels in Antalya Region”, *Managerial Auditing Journal*, Vol 20, No 4, 2005, ss. 429

<sup>12</sup> Yunus Taş ve Ali Akdemir, “Hastane organizasyonlarında kurumsallaşma ve bunu etkileyen faktörler”, [http://www.sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/744\\_5hastane\\_kurumsallasma.pdf](http://www.sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/744_5hastane_kurumsallasma.pdf).

<sup>13</sup> Chong Tek Aik, “The Synergies of the Learning Organization, visual factory management, and on”, *Performance Improvement*, Vol 44, No.7, 2005, s. 15.

<sup>14</sup> Peter Senge, *Beşinci Disiplin*, (İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1993).

<sup>15</sup> Yazıcı, “Öğrenen ...”, ss. 161-166.

daha açık biçimde görme olanağı veren ve bunların en etkili şekilde nasıl değiştirileceğinin kavranmasına yardımcı olan disiplindir. Bu tür bir bakış açısı, olayların veya problemlerin neden sonuç ilişkileri üzerinde odaklandığından, kısa vadeli, geçici çözümler yerine; uzun vadeli kalıcı çözümler üzerinde düşünülmesini yani, semptomlarla değil, semptomların altında yatan gerçek problemlere çözüm getirilmesini sağlar.

**Kişisel Hakimiyet:** Yüksek düzeyde kişisel yetkinliğe sahip olan kişiler, kendileri için derin anlamda önem taşıyan, hayatta gerçekten aradıkları sonuçlara ulaşma yeteneğini sürekli geliştiren kişilerdir. Onlardaki bu sürekli öğrenme çabası, öğrenen organizasyonların ruhunu meydana getirmektedir.

**Zihni Modeller:** Zihinsel modellerimiz, zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş, kalıplaşmış varsayımlar, genellemeler olarak düşünce biçimimizi, anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Örgütlerin öğrenen bir organizasyon olabilmeleri ve öğrenmeyi öğrenmeleri için öncelikle düşünme modellerini değiştirmeleri, yani düşünmeyi öğrenmeleri gerekmektedir.

**Paylaşılan Vizyon:** Bu disiplin, tüm örgüt üyelerinin aynı vizyon altında birleşmeleri ve “ne yaratmak istiyoruz?” sorusuna verecekleri cevaptır. Paylaşılan vizyon, örgütün öğrenmesi için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar.

**Takım Halinde Öğrenme:** Örgütlerde temel öğrenme birimleri bireyler yerine takımlar haline gelmiştir. Günümüz örgütlerinin karşılaştıkları problemler birey olarak çözüm getirilemeyecek kadar büyüktür. Bu karmaşık sistemlerdeki sorunların çözümü ancak bilgili insanlardan oluşan grupların ortak zekası ile çözülebilir.

Bir öğrenen örgütte, iletişim açık ve yaygındır; her seviyedeki insan en yüksek iletişime dahil edilmektedir çünkü herkesin “öğrenmeye ihtiyacı” olduğu varsayılmaktadır. Üstelik, üst düzey liderler, öğrendikleri gibi ne öğrendiklerini iletmek vasıtasıyla sürekli öğreniyor olduklarını gösterirler. İnsanlar, öğrenmeleri karşılığında -onaylanma, işleri büyütme, promosyonlar ve finansal karşılıklar ile ödüllendirilirler<sup>16</sup>.

Öğrenen örgütlerle ilgili kapsamlı araştırmalar yapan ve bu çalışmalarının sonucunda öğrenen örgütlerin beş temel faaliyette yetkin

<sup>16</sup> Warren Wilhelm, “Learning Organizations”, *Leadership Excellence*, Vol. 23, 3, 2006, s. 17.

olması gerektiğine ilişkin sonuca ulaşan Garvin<sup>17</sup>, üzerinde durduğu her bir faaliyetin özel bir mantık silsilesi, uygulama araçların ve davranış biçimleriyle birlikte oluşması gerektiğini vurgulamıştır. Bu beş temel faaliyet; sistematik problem çözme, yeni yaklaşımları deneme, kendi deneyimlerinden ve geçmişten öğrenme, diğerlerinin deneyim ve iyi uygulamalarından öğrenme ve bilgiyi hızlı ve etkili bir şekilde aktarmadır.

Öğrenen örgütlerin oluşturulması ve sisteme adapte edilerek uygulanması ve izlenmesi örgütlerin tamamı için avantajlı olduğu kadar, eğitim kurumları ve özellikle toplumun çalışan kesimini oluşturmaya yaşça en yakın genç nüfusunu eğiten üniversiteler için de faydalı bir faaliyet olduğu görülmektedir. Üniversitelerin kısmen veya tamamen öğrenen örgüt olup olmadıkları yada bu tür bir eğilimin üniversiter sitemde var olup olmadığını incelemek faydalı olacaktır.

## **2. Üniversiteler Bir Öğrenen Örgüt Mü?**

Üniversiteleri tartışmadan önce ilk ve orta dereceli okulların öğrenen örgütler olup olmadığına biraz değinmek gerekmektedir. Bu konuda incelemeler yapmış birçok araştırmacı, okulların öğrenen örgüt olmadıkları sonucuna varmışlardır. Okullar çok nadiren bir vizyona sahiptir, öğretmenler yine çok nadir olarak bilgilerini meslektaşlarıyla paylaşırlar ve okullar tepe yönetiminden alt kademelere doğru bir yaklaşımla yönetilirler<sup>18</sup>. Üniversitelerin yapısı ilk ve orta öğretim kurumlarına göre biraz daha farklı olmasına rağmen, öğrenen örgüt olma konusunda ilk ve orta dereceli okullardan çok farklı durumda değillerdir.

Ana amaçları öğretmek olan eğitim kurumlarının, özellikle de bir sonraki aşaması teorinin pratiğe dökülmesini gerektiren üniversitelerin, çağımızın gerektirdiği esneklik ve sürekli öğrenme anlayışının, eğittiği kişilerde bir yaşam felsefesi ve temel ihtiyaç haline gelebilmesi için, kendilerinin öğrenen örgütler haline getirebilmeleri gerekmektedir. Üniversiteler öğrenen örgütler haline gelebilmek için çaba harcadıklarında kadrolarındaki kişiler, yani öğretim elemanları da öğrenen takımlar ve kişiler haline dönüşeceklerdir. Ancak bu durumda öğrencilerinin bakış açısını değiştirebilmeleri ve onları öğrenen bireyler haline getirebilmeleri mümkün olabilecektir<sup>19</sup>. Çünkü üniversitelerde

<sup>17</sup> David A. Garvin, "Building a Learning Organization", *Business Credit*, Vol. 96, No 1, 1994, ss. 21-25.

<sup>18</sup> Friedman, "Transforming...", s. 32.

<sup>19</sup> Füsün Bulutlar, 'Öğrenen Örgüt Unsurlarının Ders Kalitesi Üzerindeki Etkileri', *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2003, s. 1.

bireylerin özellikle öğretim elemanlarının sınıfta ve araştırma alanlarında öğrenen örgüt olmanın özelliklerini yansıttığı görülmektedir. Fakat bir bütün olarak sistem öğrenen örgüt tanım özelliğini yansıtmadığı gibi nadiren karşılaşılan bazı kurumlar hariç bir çok kurum da öğrenen örgüt özelliği yansıtmamaktadır<sup>20</sup>.

Nicholson<sup>21</sup> 1990' lı yılların sonunda şu anda içinde bulunduğumuz yüzyılda yükseköğrenim kurumlarının nasıl şekilleneceği üzerine öngörülerde bulunmuş ve bu öngörüler yükseköğrenim kurumlarının 2030 yılına kadar büyük evrim geçirecekleri üzerine bir takım fikirleri içermektedir. Yazara göre 2030 yılına kadar üniversite tipi yükseköğrenim kurumlarının yapısında değişiklikler olacak, örneğin şu andaki üniversiteler birer “eğitim kampları” şeklinde sistemde yer alacaklar ve küçük öğrenci gruplarına sosyal hizmet deneyimleri ve çalışmalar sağlayan kamu tarafından finanse edilen kurumlar olacaklar. Bunun yanında “gelişmiş öğrenme ağları” oluşturulacak ve bu ağlar yüksek öğrenim diğer bir parçasını oluşturacak. Bu ağlardan kastedilen sistem uzaktan öğrenme kavramıdır ve bu kavram içinde kampüsler olmadan, dünyanın birçok yerindeki çok büyük sayıda öğrenciye yüksek kalite eğitim verilmesi yer almaktadır. Yazarın 1990 lı yılların sonunda bu yüzyılda olacağını iddia ettiği gibi “uzaktan öğrenme” kavramı günümüzde hemen hemen bütün üniversitelerin ilgilendiği, bazılarının uygulamaya geçip başarı sağladığı, bazılarının ise en azından altyapısını kurmaya başladığı bir sistemdir ve bu durum üniversitelerin gelişimi açısından oldukça önemlidir. Öğrenen örgüt kavramı içinde bireysel öğrenme ve takım olarak öğrenme kavramları çok önemlidir. Üniversitelerin uzaktan çok büyük kitlelere kaliteli eğitim verebilmesi, her bir çalışanın kendini sürekli olarak geliştirme çabası ile mümkün olacaktır. Bu da üniversitelerin öğrenen örgüt olmaları konusunu daha da önemli kılmaktadır.

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarını yüksek öğrenimle ilgili literatürde sıklıkla görmenin pek mümkün olmadığını söylemek gerekir. 2005 yılında eğitim temelli veritabanlarını tarayarak yapılan bir çalışmada öğrenen örgütü konu alan 120, örgütsel öğrenmeyi konu alan 58 çalışma olduğu ortaya çıkmış, belki de sürpriz sayılamayacak şekilde ağırlıklı olarak bilim adamları ve uygulayıcılar bu

<sup>20</sup> Judy S. Brown, “On becoming a learning organization”, *About Campus*, Jan-Feb, 1997, s. 8.

<sup>21</sup> Patricia A. Nicholson, “Higher education in the year 2030”, *Futures*, Vol 30, No 7, 1998, ss. 725-726.

kavramları araştırma temelli bir olgu yerine zaman zaman önemi daha fazla artan bir sistem olarak incelemeyi tercih etmişlerdir<sup>22</sup>. Bu sebeple hala bir trend olarak algılanabilen öğrenen örgüt olma kavramının, değişim süreçleri uzun ve sancılı olan yükseköğrenim kurumları tarafından benimsenmesi ve uygulamada ortaya konması en azından her yükseköğrenim kurumu için pek mümkün olamayabilir.

Üniversitelerin de değişmeye gereksinimleri vardır. Örgütte değişim, gelişim, dönüşüm yaratmak isteniyorsa, uzun süreli değişmeyecek yasalar yaratma zorunluluğunuz var demektir<sup>23</sup>. Örgütün gelişmesini sağlayan yasaların genel yapısı örgütün öğrenen örgüt olabilmesini sağlayan yöntemleri de içermelidir. Örgüte ait kuralların yanında örgütlerin değişimini kolaylaştıran ve/veya onları değişime hazırlayan en önemli araçlardan biri de öğrenen örgütler olgusudur<sup>24</sup>. Fakat Bauman<sup>25</sup> öğrenme üniversitelerin temel işi olsa da, örgütsel öğrenme için ihtiyaç duyulan vasıflar konusunda eksik kaldıklarına inandığını ifade etmiş ve bunun yanında bir çok üniversitenin nitelik kazanmada başarısız olduğunu çünkü bu tip kurumların yeni bilgi elde etme ve yaratma konusunda etkili olduğunu fakat bu bilgileri kendi faaliyetlerine uygulama konusunda dikkat çekici bir biçimde başarısız olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca Freed<sup>26</sup> göre; üniversitelerin öğrenen örgütleri niteleyen sürekli öğrenme ve deneyimlere bağlılığı geliştirme konusunda ağırlıklarını ortaya koyamadıkları görülmektedir. Freed problemin büyük bölümü üniversite birimlerindeki çalışan ve yöneticilerin kendilerini örgütün ayrılmaz parçaları olarak görmemelerinden kaynaklandığını, genellikle üniversitelerde tüm örgütün gelişimi için süreçler, toplantılar, disiplinler arası işbirliği nasıl iyileştirilebilir gibi konular üzerindeki bilgileri ödüllendirmek yerine hala disipline özel bilgileri ödüllendirmeyi tercih eden üniversitelerin çalışanları da yeterince hareketli ve aktif olmadığını ifade etmiştir.

Üniversitelerin sistemleri diğer okullar gibi işlemez. Çünkü bu kurumlar araştırma ve öğrenmeyi en az öğretme kadar hatta bazen daha fazla desteklerler. Buna rağmen, çok az üniversite öğrenen örgütler olarak

<sup>22</sup> Kezar, "What campuses...", s.14.

<sup>23</sup> Ali Akdemir, "Yönetimde Kümülatif Başarı", *İş Güç Bakış İş Yaşamı Dergisi*, Sayı 7, 2003.

<sup>24</sup> Bulutlar, "Öğrenen örgüt...", s. 2.

<sup>25</sup> Georgia L. Bauman, "Promoting Organizational Learning in Higher Education to Achieve Equity in Educational Outcomes", *New Directions for Higher Education*, No. 131, 2005, s. 23.

<sup>26</sup> Jann E. Freed, "Why Become a Learning Organization?", *About Campus*, Jan-Feb, 2001, s.18.



nitelendirilirler. Araştırma ve öğretmeyi iyi yapmak öğrenme kültürünün temel prensibi olan devamlı öğrenmeyi gerektirir. Diğer yandan, bir üniversite çalışanı iş garantisi hakkını elde ederse, bilimsel üretkenliğine devam etmese bile herhangi bir olumsuz sonuçla karşılaşması büyük oranda mümkün değildir. Birey belki yüksek mevkilere terfi ettirilmeyebilir ve etkili zam almayabilir. Fakat sırf öğrenmeyi hayatının bir parçası haline getirmediği için işini de kaybetmeyecektir. Bu nedenle, sürekli öğrenme kültürü örgütler için kesinlikle baskın bir kültür olmasına rağmen, tüm üyeler veya tüm birimlerde zorunlu olarak mevcut değildir<sup>27</sup>. Üniversitelerimizin yaygın ve oturmuş sistemi içinde bilimsel çalışma yapan ve sürekli öğrenmeyi hayatının bir parçası haline getiren bireylerin takdir edildiklerini görebilmemizin yanında, bazı akademik ve idari kadrolarda çalışanların belirli bir unvanı elde ettikleri andan itibaren herhangi bir gelişme göstermeden emeklilik dönemine kadar kurumlarında çalışabildiklerini de görebilmemiz mümkündür. Bu durum üniversitelerin öğrenen örgüt olmasının bir parçası olan örgütsel öğrenmenin önemini ortaya çıkarmaktadır.

### **3. Üniversitelerin Öğrenen Örgüt Olması İçin Neler Yapılabilir?**

Uzun yıllardan beri doğru biçimde öğrenen örgütler olmayı başarmış şirketlerden söz etmek mümkündür. Bu şirketlerin uzun dönem başarıları devamlı öğrenmenin değerini ifade etmektedir. Örneğin; General Elektrik Şirketi, kariyerlerindeki değişimleri öğrettikleri için yöneticiler ve diğer liderler aracılığıyla devamlı öğrenmeyi yürütmektedir. Pizza Hut, sabit olarak yeni teknoloji icat etmekte ve uygulamakta ve müşterilerine uzun dönem varlıkları gözüyle bakmaktadır. Microsoft, pazarları değiştiğinde masaüstünden internete zihin bazında büyük hareketleri başarıyla gerçekleştirmiştir<sup>28</sup>. Bu tip örgütleri rekabetçi piyasanın ön saflarında görebilmemiz, onların sürekli öğrenme üzerine kurulu değer ve prensipleri temel alan yaklaşımlarıdır.

Peki üniversiteleri bu tip bir örgütlenmenin dışında tutan nedir diye düşünersek pek de şaşırtıcı olmayacak bir durum karşımıza çıkmaktadır. Öğretim, eğitim ve geliştirme harcamaları bazen hala stratejik bir faaliyet olmaktan çok bir maliyet olarak görülmektedir. Bunlar her zaman bilgi yaratımı, entelektüel sermaye ve müşteri için

<sup>27</sup> Karen E. Watkins, "What Would be Different if Higher Educational Institutions were Learning Organizations?", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, No: 3, 2005, s. 414.

<sup>28</sup> Wilhelm, "Learning...", s. 17.

değer olarak hayati yatırımlar bazında göz önüne alınmamaktadır<sup>29</sup>. Üniversitelerin kısıtlı bütçelerini uzun dönemde fayda sağlayacak stratejik faaliyetler yerine daha hızlı sonuçlar elde ettikleri gözle görülür faaliyetlere ayırıyor olmaları da öğrenen örgüt olma yolunda ortaya çıkacak maliyetlere katlanmayı ertelenebilecek bir durum olarak görmeleri mümkün görünmektedir.

Kurumsal değişim için fırsatlar, bireylerin öğrendiklerini kurumdaki diğer kişilere aktarması ve böylece diğerlerinin öğrenmesini ve değişmesini sağlaması aracılığıyla ortaya çıkar<sup>30</sup>. Parlak ve meraklı kişiler diğerlerine nazaran önemli avantajlara sahiptir ve yükseköğrenim kurumları insanları daha usta (bilinçli) hale getirmeye yardımcı olacak yollar aramaktadır. Öğrencilerinin kariyer basamaklarında ilerlerken verimli olmaya ihtiyaç duydukları beceri ve bilgiler ile donatılmaları kurslar, sertifika programları ve çeşitli sınavlardan oluşan büyük oranda başarı sağlayan mekanizmalar oluşturan üniversiteler, kendileri ve çevreleri ile ilgili bilgi edinme ve örgütlerinin entelektüel kapasitesini arttırmaya yönelik aktiviteleri uygulama konusunda başarısız olmaktadır<sup>31</sup>.

Bir eğitim kurumunu öğrenen örgüte dönüştürecek ve bilgi yönetimini kolaylaştıracak bazı koşullar ve etkinlikler şu şekilde sıralanabilir<sup>32</sup>:

- Esnek, katılımcı ve sorumlulukların paylaşıldığı bir yapılanma modeli,
- Bir vizyon ve bu vizyon çerçevesinde oluşturulmuş bir stratejiye sahip olmak,
- Sağlıklı ve etkin bir iletişim ortamının sağlanması,
- Üretkenliği, gelişmeyi ve risk almayı teşvik eden bir kurum kültürü oluşturulması,
- Gerekli doküman, teknoloji ve kaynağın sağlanması ve öğrenmeyi hızlandırıcı organizasyon ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi.

Bu etkinlikler aslında, sürekli öğrenmeyi kolaylaştıran davranışlar, inançlar ve fikirler olarak tanımlanabilen “öğrenme kültürü”

---

<sup>29</sup> Colin Coulson-Thomas, “Developing a Corporate Learning Strategy”, *Management Services*, 50, 2, 2006, s.9.

<sup>30</sup> Bauman, “Promoting...”, s. 33.

<sup>31</sup> James Jr. Forest, “Learning Organizations: Higher Education Institutions Can Work Smarter Too”, *Connection*, 2002, s.31.

<sup>32</sup> İbrahim Gezer, “Eğitimde Bilgi Yönetimi II” <http://www.haber10.com/makale/6141/>, 2007, Erişim tarihi 27/02/2007.

nün birer parçasıdır<sup>33</sup>. Fakat üniversitelerde kültürün öğrenme kültüründen çok öğretme kültürü olmaya daha yakın olduğu söylenebilir. Bu durumda sık sık üzerinde durduğumuz sürekli öğrenme sisteminin değişime ön ayak olduğu öğrenen örgüt modelini üniversitelerimize uygulamaya çalışmak, üniversitelerimizin gelecekte bilgi paylaşımı ve aktarımı konusunda rekabet edebilirliklerini arttıracaktır.

Üniversiteyi öğrenen bir örgüte dönüştürmekte kullanılabilir bazı öneriler şu şekildedir:

- Farklı alanlarda araştırma yapan araştırmacıların ihtiyaç duyduklarında birbiriyle iletişim kurabilecekleri bir mesaj sistemi kurulmalı.
- Araştırmacıların, iş arkadaşları tarafından eleştirilmesi için çalışmalarını gönderebildikleri bir online (çevrimiçi) arşiv kurulmalı.
- Başta bazı farklı fakülteler tarafından ayrı ayrı öğreticiler aracılığıyla verilen çok bölümlü dersler olmak üzere, her ders için bir web sitesi olmalı.
- Bilgi paylaşımı sadece üniversite ile sınırlanmamalı, toplumun diğer kesimleri ile de paylaşılmalı.
- Üniversite yöneticileri, piramit şekilli örgüt yapılarının akademik kurumlar için anlam ifade etmediğini fark etmeli.
- Üniversitelerin doğru bir öğrenen örgüt olabilmesi için, öğrenciler bilgi paylaşımının bir parçası olmalı.
- Gelecekle ilgili araştırma yapan birçok araştırmacı, disiplinler arası asıl branşların üniversitelerin geleceği için hayati önem taşıyan bir duruma geleceğine inanmaktadır. Yeni açılacak bölümler disiplinler arası olmalı.
- Eğer örgütün üyeleri öğrenme ile ilgilenmiyorlarsa, öğrenen bir örgüt çok uzun süre devam edemez. Ömür boyu öğrenme üniversite çalışanlarının temel felsefesi olmalı<sup>34</sup>.
- Eğitim kurumları örgütsel öğrenmeyi resmi olarak yönlendirecek ve destekleyecek sorumlu bir kişi (lider)

<sup>33</sup> Kimberly A. Knutson,; Alexis O. Miranda ve Cristina Washell, "The Connection Between School Culture and Leadership Social Interest in Learning Organizations", *The Journal of Individual Psychology*, Vol. 61, No. 1, 2005, s. 26.

<sup>34</sup> Friedman, "Transforming...", ss. 33-34.

görevlendirmeli ve bu kişi uygun öğrenme ölçüm yöntemleri geliştirerek çalışanların öğrenme düzeylerini ölçmeli<sup>35</sup>.

Watkins'de<sup>36</sup> çalışmasında yukarıdaki önerilere ek olarak uygulamada dikkat çekebilecek farklı bazı noktaları belirtmiştir. Yazara göre yükseköğrenim kurumlarında değişimi emretmek mümkün fakat bu durumda bile değişim konusunda gönüllü üyelerin olması gerekmektedir. Bunun yanında değişime karşı çıkanlar göz ardı edilmemeli ve direnç beklenmelidir. En önemlisi de öğrenen örgüt olma yolundaki değişimde mutlaka bir lider çalışanlara yol göstermelidir.

Yükseköğrenim kurumlarının öğrenen bir örgüte dönüşebilmesi için yapılan uygulama teknikleri üzerine önerilere bir göz atarsak dikkatimizi özellikle öğrenen örgüt olma yolundaki adımların sistemli ve kontrollü atılması gerektiğine dikkat etmemiz söz konusudur. Bu adımlar bir liderin eşliğinde daha etkin ve sonuçları tespit edilip değerlendirilebilir adımlar olabilir. Yine üniversitelerin teknik altyapısı da birey ve takımların öğrenmesini kolaylaştıracak bir seviyeye getirilirse, öğrenen örgüt olma yolundaki engellerin aşılması daha kolay olabilecektir.

### **Sonuç**

Öncelikle üniversitelerimiz “yaşam boyu öğrenme” kavramına adapte olmak kaydıyla, öğrenen örgüt olmanın gereklerini yerine getirmelidir. Üniversitelerin her bir çalışanını daha sofistike ve başarılı olma konusunda teşvik etmesi, özel sektörde çalışmalarını için hazırladığı öğrencilerini daha yetkin hale getirebilme başarısına sahip olabilecektir. Çünkü yetiştirilen öğrenciler kısa bir zaman sonra aktif olarak iş yaşamında yerlerini alacaklar ve çalıştıkları sistemin eğitim gördükleri üniversitelere benzer öğrenen örgütler olmasını isteyerek, bu doğrultuda çalışmalar yapabileceklerdir. Bunun neticesinde öğrenen örgütün önemini kavrayan bir bireyin bunu diğer meslektaşlarıyla paylaşması ve onları bu hedefe yönlendirmesiyle çarpan etkisi ortaya çıkacaktır. Hatta öğrenme örgütsel öğrenmeden örgütler arası öğrenmeye bile uzanabilecektir. Öğrencilere çalışma yaşamlarında fayda sağlayacak eğitimi veren kişilerin kendilerinden hoşnut olması ve ortada ciddi değişimler yapmak için herhangi bir ihtiyaç hissetmemesidir hayli şaşırtıcıdır. Oysaki günümüzde bir eğitim kurumunun kalitesini

<sup>35</sup> Forest, “Learning organizations...”, s. 33.

<sup>36</sup> Watkins, “What would be...”, ss. 415-419.

değerlendirebilecek bir ölçüt de, “Bugün ne öğrendin?” sorusunu kendisine sorma alışkanlığını kazanmış lider ve çalışanlarının olmasıdır.

Öğrenen örgüt olarak yapılandırılmış bir yükseköğrenim kurumunun en temel görevi, idari ve akademik personelinin sürekli öğrenme potansiyelini ortaya çıkaracak imkanları onlara doğru zamanda sunmak ve öğrenmenin sistemin bir parçası olması için gerekli altyapıyı oluşturmaktır. Yükseköğrenim kurumu, çalışan personele kaynaklara ulaşmada kolaylık, kesintisiz internet gibi temel hizmetlerin yanında bilimsel toplantılara katılmada destek, lisans üstü eğitimde teşvik, yurt içi ve dışı gezilerle kendi bilim dalları ve diğer disiplinleri tanıma ve karşılaştırma fırsatı sağlamak için elinden geleni yapmalıdır.

Sürekli gelişmeyi sağlamak imkansız bir şey değildir. Ancak yükseköğrenim kurumlarında öğrenmeyi destekleyici tavır ve değişime açıklık, öğrenen örgüt olma sürecini hızlandıracak bir mekanizma olacaktır. Üniversiteleri öğrenen örgütlere dönüştürmek bütün problemleri çözmeyecektir. Fakat hareket alanlarını genişletmek ve yenilenebilir modern kurumlara dönüşmelerini sağlamak için ilk adım olabilecektir. Atılan bu ilk adım ise, öğrenen örgüt olmayı başaran üniversitenin sayıları gün geçtikçe artan üniversiteler arasından sıyrılarak daha başarılı öğrenciler yetiştiren bir eğitim kurumu olmasını sağlayabilecektir.