

**ÖĞRENEN BİR ÖRGÜT OLARAK ÜNİVERSİTELER:
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
KÜTAHYA MESLEK YÜKSEKOKULU ÖRNEĞİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

BÜLENT ERGANİ

Kütahya – 2006

T.C
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

ÖĞRENEN BİR ÖRGÜT OLARAK ÜNİVERSİTELER:
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
KÜTAHYA MESLEK YÜKSEKOKULU ÖRNEĞİ

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. ERCAN TAŞKIN

Hazırlayan:
BÜLENT ERGANİ
000911011155

Kütahya - 2006

Kabul ve Onay

Bülent Ergani'nin hazırladığı “Öğrenen Bir Örgüt Olarak Üniversiteler: Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu Örneği” başlıklı yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

.... / / 2006

Tez Jürisi:

Yrd. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Derya ÖZLER

Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ÖZLER

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Öğrenen Bir Örgüt Olarak Üniversiteler: Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu Örneği” çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

....../....../2006

Bülent ERGANİ

ÖZGEÇMİŞ

Bülent ERGANİ, 14.02.1977’de Kütahya’da doğmuştur. İlk, orta ve lise tahsilini Kütahya’da tamamlamıştır. 1999 yılında Selçuk Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği Bölümünden mezun olmuştur. Özel öğretim kurumlarında İngilizce öğretmeni olarak görev yaptıktan sonra, 2003 yılında Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı olarak, Kütahya Altıntaş Lisesi’ne İngilizce öğretmeni olarak atanmıştır. Halen, bu okulda İngilizce öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

Bülent Ergani, başta İngiltere, Almanya, İtalya ve Belçika olmak üzere pek çok ülkede bulunmuş; ulusal ve uluslar arası düzeyde yabancı dil konulu kongre ve seminerlere katılmıştır. Katıldığı kongre ve seminerlerden bazıları, 10–12 Ekim 2003 tarihleri arasında, Başkent Üniversitesi’nde İNGED tarafından düzenlenen “Multiculturalism in ELT Practise” adlı konferans, 04–06 Mart 2004 tarihleri arasında Bilkent Üniversitesi’nde düzenlenen 9. Uluslar arası BUSEL Konferansı, 23 Eylül 2005’de Boğaziçi Üniversitesi’nde yapılan TESOL 2005 Sempozyumu ve 24-26 Haziran 2006’da yine Boğaziçi Üniversitesi’nde düzenlenen EWCA 2006 Konferansı’dır.

ÖZET

Bireysel ve kurumsal başarı, bireylerin ve kurumların değişime yön verme ve değişen çevre koşullarını takip etme becerilerine bağlıdır. Son yıllardaki teknolojik ve ekonomik alanlarındaki hızlı ve yoğun gelişmeler, yüksek öğretim kurumlarının verimliliğini ve etkinliğini çok yönlü olarak etkilemektedir. Bu etki başta eğitim örgütleri olmak üzere tüm sistemleri değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır.

Değişim için öğrenme şarttır. Öğrenme bir kültürdür. Yüksek öğretim kurumlarında ise öğrenme, en tepedeki akademik yöneticiden başlayarak en alt kademedeki idari personeli de içine alan sürekli değişen, gelişen ve öğrenen bir örgüt kültürü oluşturabilmedir. Yüksek öğretim kurumlarında öğrenme, kesintisiz ve sürekli olmalıdır.

Üniversitelerin fiziki ve beşeri yapısında meydana gelen değişimler, üniversite yönetiminin geleneksel yönetim anlayışlarını değiştirmeye zorlamaktadır. Üniversite yöneticileri ve öğretim elemanları, üniversitelerin öğrenen örgütlere dönüşmesinde etkin rol sahibidir. Topluma karşı büyük sorumlulukları bulunan üniversitelerin, bu sorumluluğu yerine getirebilmek için öğrenen birer örgüt kültürüne sahip olmaları gerekir.

ABSTRACT

Individual and organizational success are dependent upon the skills individuals and organizations manage the changes and follow the changeable environment circumstances. The intensive and rapid developments in technology and economy in recent years have effected the productivity and effectiveness of higher education organizations in many ways. This effect initially forces educational organizations and than the whole system to keep in step with the changes.

Learning is required for change. Learning is a culture. Learning in higher education organizations is forming a continuously changing, developing and learning organization culture including the academic administrator at the top and administrative staff at the lower level. Learning in higher education organizations must be uninterrupted and continual.

The changes occurred in the physical and humanity of the universities force the university administration to change their traditional administration approaches. University administration and instructors have got effective roles in converting universities to learning organizations. Universities that have got great responsibilities towards society should have the learning organization culture in order to fulfill this responsibility.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
TABLolar.....	X
ŞEKİLLER.....	XIII
KISALTMALAR.....	XIV
TEZ HAKKINDA.....	XV
GİRİŞ.....	2

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN KAVRAMSAL ANALİZİ

1.1. ÖĞRENME KAVRAMI.....	5
1.1.1. Öğrenmenin Tanımı.....	5
1.1.2. Öğrenme Seviyeleri.....	7
1.1.2.1. Bireysel Öğrenme.....	7
1.1.2.2. Takım Halinde Öğrenme	9
1.1.2.3. Örgütsel Öğrenme.....	11
1.1.2.3.1. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Unsurlar.....	14
1.1.2.3.2. Örgütsel Öğrenmeyi Zorlaştıran Unsurlar.....	16
1.1.2.3.3. Örgütsel Öğrenmenin Stratejik Faydaları.....	18
1.1.2.3.4. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Değişim.....	19
1.1.3. Öğrenmeyi Zorunlu Hale Getiren Gelişmeler.....	20
1.1.3.1. Globalleşme.....	20
1.1.3.2. Bilgi Toplumu.....	21
1.1.3.3. Rekabet.....	22
1.1.3.4. Toplam Kalite Yönetimi.....	23
1.2. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER.....	25
1.2.1 Öğrenen Örgüt Kavramı.....	25
1.2.2. Öğrenen Örgütlerin Gerekliği.....	25
1.2.3. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri.....	27
1.2.3.1. Strateji İle İlgili Özellikler.....	27
1.2.3.2. Yapısal Özellikler.....	28
1.2.3.3. Dış Çevre İle İlgili Özellikler.....	29
1.3. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	30
1.4.ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN GELENEKSEL ÖRGÜTLERDEN FARKLARI.....	33
1.5. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN OLUŞTURULMASINDA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER.....	36
1.6. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN TEMEL YETENEKLERİ.....	38

1.7. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN TEMEL DİSİPLİNLERİ.....	43
1.7.1. Sistem Düşüncesi.....	45
1.7.2. Kişisel Hâkimiyet.....	45
1.7.3. Zihni Modeller.....	47
1.7.4. Paylaşılan Vizyon.....	48
1.7.5. Takım Halinde Öğrenme.....	50
1.8. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE ÖĞRENMEYE TEŞVİK.....	52

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN BİR ÖRGÜT OLARAK ÜNİVERSİTELER

2.1. ÖĞRENEN BİR ÖRGÜT OLARAK ÜNİVERSİTELER.....	56
2.1.1. Öğrenen Üniversiteler Kavramı.....	56
2.1.2. Öğrenen Üniversitelerin Gerekliliği.....	58
2.1.3. Öğrenen Üniversitelerin Özellikleri.....	69
2.2. ÖĞRENEN ÜNİVERSİTELERİN DEĞERLERİ.....	60
2.3. ÖĞRENEN ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	63
2.4. ÖĞRENEN ÜNİVERSİTELERDE ÖĞRENME KAPASİTESİNİ GELİŞTİRME.....	65
2.4.1. Deneyime Dayalı Öğrenme.....	65
2.4.2. Başkalarının Deneyimlerinden Öğrenme.....	66
2.4.3. Araştırmayı Teşvik Etme.....	67
2.4.4. Öğrenmeyi Ödüllendirme.....	67
2.5. ÖĞRENEN ÜNİVERSİTE TASARIMI.....	68
2.5.1. Liderlik.....	70
2.5.2. Vizyon.....	71
2.5.3. Örgütsel Kültür.....	72
2.5.4. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	74
2.5.5. Toplumdaki Rol.....	77
2.5.6. Kaynaklar.....	78
2.5.7. Yenilikçilik ve Yaratıcılık.....	79
2.5.8. Bilgi İletişim Teknolojisi.....	81
2.5.9. Evrensel Ulaşılabilirlik.....	83
2.5.10. Öğrenci Merkezli Değerlendirme.....	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENEN BİR ÖRGÜT OLARAK DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ KÜTAHYA MESLEK YÜKSEKOKULU'NUN ANALİZİ

3.1. DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ'NİN TARİHÇESİ VE MEVCUT DURUMU.....	88
3.1.1. Dumlupınar Üniversitesi'nin Tarihçesi	88
3.1.2. Dumlupınar Üniversitesi'nin Mevcut Durumu	89

3.2. DÜMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ KÜTAHYA MESLEK YÜKSEKOKULU'NUN TARİHÇESİ VE MEVCUT DURUMU.....	89
3.2.1. Kütahya Meslek Yüksekokulu'nun Tarihçesi.....	89
3.2.2. Kütahya Meslek Yüksekokulu'nun Mevcut Durumu.....	90
3.3. ARAŞTIRMANIN TANIMLANMASI.....	90
3.3.1. Araştırmanın İçeriği.....	90
3.3.2. Araştırmanın Ana Kütlesi.....	90
3.3.2.1. Teknik Programlar.....	91
3.3.2.2. İdari ve Sosyal Programlar.....	92
3.3.2.3. Görsel Programlar.....	92
3.3.3. Anket Sorularının Yapısı ve Varsayımlar.....	93
3.3.4. Anket Sorularının Yanıtlanması, Frekanslar ve Puan Aralıkları....	96
3.4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	98
3.4.1. Teknik Programlar Bulguları ve Değerlendirmeler.....	99
3.4.2. İdari ve Sosyal Programlar Bulguları ve Değerlendirmeler.....	108
3.4.3. Görsel Programlar Bulguları ve Değerlendirmeler.....	116
3.5. GENEL DEĞERLENDİRME.....	125
3.5.1. Teknik, Sosyal ve Görsel Program Grupları Arasındaki Farklar ve Bu Farkların Değerlendirilmesi.....	126
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	128
EKLER.....	132
KAYNAKÇA.....	142
DİZİN.....	155

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.: Geleneksel Örgütler İle Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklılıklar.....	35
Tablo 3.1.: Kütahya M.Y.O.'nda Akademik Personel Görev Dağılımı.....	91
Tablo 3.2.: Öğretim Elemanlarına Uygulanan Anket ve Değişkenler.....	95
Tablo 3.3.: M.Y.O.'nda Uygulanan Anket Seçeneklerinin Puan Aralıkları.....	96
Tablo 3.4.: Öğrenen Üniversite Kavramının Tasarımına Karşılık Gelen Değişkenler..	97
Tablo 3.5.: Kütahya M.Y.O. Teknik Programlarda Yapılan Araştırmaya Katılan Ana Kütlenin Tanımlayıcı Özellikleri.....	99
Tablo 3.6.: Teknik Programlar Liderlik Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	100
Tablo 3.7.: Teknik Programlar Vizyon Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	101
Tablo 3.8.: Teknik Programlar Örgütsel Kültür Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	102
Tablo 3.9.: Teknik Programlar İnsan Kaynakları Yönetimi Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	102
Tablo 3.10.: Teknik Programlar Toplumdaki Rolü Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	103
Tablo 3.11.: Teknik Programlar Kaynaklar Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar .	104
Tablo 3.12.: Teknik Programlar Yenilikçilik Ve Yaratıcılık Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	105
Tablo 3.13.: Teknik Programlar Bilgi İletişim Teknolojisi Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	105
Tablo 3.14.: Teknik Programlar Evrensel Ulaşılabilirlik Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	106
Tablo 3.15.: Teknik Programlar Öğrenci Merkezli Değerlendirme Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	107

Tablo 3.16.: Kütahya M.Y.O. İdari ve Sosyal Programlarda Yapılan Araştırmaya Katılan Ana Kütlenin Tanımlayıcı Özellikleri.....	108
Tablo 3.17.: İdari ve Sosyal Programlar Liderlik Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	110
Tablo 3.18.: İdari ve Sosyal Programlar Vizyon Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	110
Tablo 3.19.: İdari ve Sosyal Programlar Örgütsel Kültür Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	111
Tablo 3.20.: İdari ve Sosyal Programlar İnsan Kaynakları Yönetimi Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	112
Tablo 3.21.: İdari ve Sosyal Programlar Toplumdaki Rolü Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	112
Tablo 3.22.: İdari ve Sosyal Programlar Kaynaklar Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	113
Tablo 3.23.: İdari ve Sosyal Programlar Yenilikçilik Ve Yaratıcılık Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar	114
Tablo 3.24.: İdari ve Sosyal Programlar Bilgi İletişim Teknolojisi Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	114
Tablo 3.25.: İdari ve Sosyal Programlar Evrensel Ulaşılabilirlik Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	115
Tablo 3.26.: İdari ve Sosyal Programlar Öğrenci Merkezli Değerlendirme Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	116
Tablo 3.27.: Kütahya M.Y.O. Görsel Programlarda Yapılan Araştırmaya Katılan Ana Kütlenin Tanımlayıcı Özellikleri.....	117
Tablo 3.28.: Görsel Programlar Liderlik Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	118
Tablo 3.29.: Görsel Programlar Vizyon Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	119

Tablo 3.30.: Görsel Programlar Örgütsel Kültür Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	120
Tablo 3.31.: Görsel Programlar İnsan Kaynakları Yönetimi Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	120
Tablo 3.32.: Görsel Programlar Toplumdaki Rolü Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	121
Tablo 3.33.: Görsel Programlar Kaynaklar Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	122
Tablo 3.34.: Görsel Programlar Yenilikçilik Ve Yaratıcılık Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	122
Tablo 3.35.: Görsel Programlar Bilgi İletişim Teknolojisi Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	123
Tablo 3.36.: Görsel Programlar Evrensel Ulaşılabilirlik Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	124
Tablo 3.37.: Görsel Programlar Öğrenci Merkezli Değerlendirme Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar.....	124
Tablo 3.38.: Tüm Gruplar Arasındaki Soruların Anlamlılığı Arasındaki Fark Analizi.....	127
Tablo 3.39.: Sosyal ve Görsel Grup Arasındaki Soruların Anlamlılığı Arasındaki Fark Analizi.....	127
Tablo 3.40.: Sosyal ve Teknik Grup Arasındaki Soruların Anlamlılığı Arasındaki Fark Analizi.....	127
Tablo 3.41.: Teknik ve Görsel Grup Arasındaki Soruların Anlamlılığı Arasındaki Fark Analizi.....	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.: Öğrenen Örgütlerin Beş Temel Disiplini	43
Şekil 2.1.: İnsan Kaynaklarına Yapılan Yatırımla Bilgi Toplumu İlişkisi.....	76
Şekil 2.2.: Bilginin Elde Edilmesinden Kullanılmasına Kadar Geçiş Aşamaları... ..	81
Şekil 3.1.: Dumlupınar Üniversitesi Kütahya M.Y.O. Öğrenen Üniversite Modeli.....	130

KISALTMALAR

K.M.Y.O.	Kütahya Meslek Yüksek Okulu
Prof. Dr.	Profesör Doktor
Doç. Dr.	Doçent Doktor
Yrd. Doç. Dr.	Yardımcı Doçent Doktor
Öğr. Gör.	Öğretim Görevlisi
Prog.	Program
Bşk.	Başkan
Md.	Müdür
İNGED	İngilizce Eğitim Derneği
ELT	English Language Teaching (İngiliz Dili Öğretimi)
ÇEV.	Çeviren
AR-GE	Araştırma Geliştirme
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
MIT	Massachusetts Institute of Technology
İ.İ.B.F.	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
VD.	Ve Diğerleri
BKZ.	Bakınız
ODTÜ	Ortadoğu Teknik Üniversitesi

TEZ HAKKINDA

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Günümüzde globalleşme, küresel rekabet, toplam kalite uygulamaları ve bilgi toplumuna geçiş sürecinde yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler; her alanda olduğu gibi, eğitim öğretim alanında da değişim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Üniversitelerin de bu hızlı değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmeleri, öğretim kurumu olma anlayışından sıyrılıp “öğrenen örgüt” anlayışını kabul etme hızına bağlıdır. Bu çerçevede de üniversitelerin öğrenen üniversite olabilmeleri önem kazanmaktadır.

Bu araştırmada, öğrenen üniversite modelinin daha iyi anlaşılabilmesi ve uygulama sürecinde araştırmanın kalite artırıcı sonuçlarından faydalanılabilmesi için, Dumlupınar Üniversitesi’ne bağlı Kütahya Meslek Yüksekokulu’nda örgütsel öğrenme anlayışının uygulanabilirlik düzeyini belirlemek amacıyla aşağıdaki problemler ele alınmıştır.

Öğrenen üniversite kavramının temelleri nelerdir?

Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu öğrenen örgüt olma özelliği taşıyor mu?

Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu öğrenen örgüt olma özelliği taşıyorsa, öğrenen örgüt olma unsurlarından hangileri daha baskındır?

Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu’ndaki mevcut programlar arasında öğrenen örgüt olma unsurları bakımından bir farklılık var mıdır? Farklılıklar varsa bunlar hangi konulardadır?

Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu öğrenen örgüt olmaya ne derece hazırdır?

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada amaç, Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu’nun ve mevcut programların öğrenen örgüt olma özelliği taşıyıp taşımadığının tespiti; mevcut programlar arasında öğrenen örgüt olma özelliği taşıma derecelerinde farklılıkların olup olmadığının ve eğer farklılıklar varsa, bu farklılıkların ne oranda olduğunun tespit edilmesidir.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgütler, varlıklarını “bilgi temeli” sayesinde sürdürürler. Öğrenme ve öğretme etkinliklerinin yeniden düzenlenmesi, ancak bilginin doğasına ilişkin çağdaş yaklaşımların benimsenmesiyle mümkün olur. Bu nedenle, üniversitelerdeki klasik “öğreten örgüt” imajının yerine “öğrenen örgüt” kavramının yerleşmesi, bilgi toplumunun öğrenen insan modelini ortaya çıkaracaktır. Üniversitelerin öğrenen örgüte dönüşmesinde, akademik yönetici ve öğretim elemanlarının katkıları büyüktür.

Araştırmada, Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu’nun öğrenen örgüt olabilmesi için bir model ortaya konmuştur. Bu model ile Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu’nun öğrenen örgüt olabilmesi için gereken şartlar tespit edilmiştir. Diğer taraftan, araştırmanın her safhasının Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu’nu hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen bulgular, yapılacak yeni çalışmalara katkı sağlayacaktır.

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H₁: Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Meslek Yüksekokulu öğrenen bir örgüt yapısına sahiptir.

H₂: Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Meslek Yüksekokulu’nda mevcut programlar arasında öğrenen örgüt olabilme açısından aralarında farklılıklar vardır.

ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

V₁: Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Meslek Yüksekokulu’nun mevcut bir örgüt yapısı vardır.

V₂: Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Meslek Yüksekokulu idari ve akademik personeli örgütün öğrenen üniversite olması konusunda çalışmaya gönüllüdür.

V₃: Anket sorularına verilen yanıtlar, ankete katılanların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, 2005–2006 akademik yılı, bahar döneminde Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu’nda görev yapan akademik yönetici ve öğretim elemanlarının öğrenen üniversiteye ilişkin görüşleriyle sınırlıdır. Dumlupınar Üniversitesi’ne bağlı diğer akademik birimler, araştırma kapsamına alınmamıştır.

Araştırmada, akademik yönetici ve öğretim elemanlarının öğrenen üniversiteye ilişkin anket sorularında belirttikleri görüşleri, liderlik, vizyon, örgütsel kültür, insan kaynakları yönetimi, üniversitenin toplumdaki rolü, üniversite kaynakları, yenilikçilik ve yaratıcılık, bilgi iletim teknolojisi, üniversitenin evrensel ulaşılabilirliği ve üniversitede öğrenci merkezli değerlendirme şeklinde toplam on grupta sınırlandırılmıştır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamında konuyla ilgili yapılmış olan çalışmalar; kütüphaneler, internet ve veri tabanlarından araştırılarak literatür taraması yapılmıştır.

Konuyla ilgili literatür çalışmaları tamamlandıktan sonra, Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu’nda görev yapmakta olan akademik yönetici ve öğretim elemanlarının öğrenen üniversite kavramının tasarımı ile ilgili görüşleri, betimsel tarama yönteminden faydalanılarak ortaya konmuştur. Tarama modeli, mevcut durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Burada “mevcut durum nedir ?” sorusuna cevap aranmıştır.

Araştırmanın veri toplama aracı olan anketleri hazırlama amacıyla, örgütsel öğrenme konusuyla ilgili yerli, yabancı eser ve makaleler taranmış, uzman görüşlerine başvurulmuş ve konuya ilişkin araştırmalar ve veri toplama araçları incelenmiştir.

Araştırmanın uygulama alanı, 2005–2006 akademik yılında Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu’nda görev yapmakta olan akademik yönetici ve öğretim elemanlarıdır. Yönetici grubu olarak, bir yüksekokul müdürü ve iki yüksekokul müdür yardımcısı bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini ise 2005–2006 akademik yılında Kütahya Meslek Yüksekokulu akademik yöneticileri ve meslek yüksekokulunda bulunan teknik programlar, görsel programlar ve sosyal programlardaki görevli toplam 67 öğretim elemanı oluşturmaktadır.

Araştırmada evreni toplam 70 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Evrene ulaşmada zaman ve mekân yönünden bir sıkıntı olmadığı için, uygulama, örneklem yerine tüm evrende yapılmıştır.

Araştırma, üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde öğrenme ve öğrenen örgütler kavramı ayrıntılı olarak açıklanmıştır. İkinci bölümde öğrenen örgüt olarak üniversiteler konusu irdelenmiştir. Üçüncü bölümde ise Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu'nda görev yapmakta olan yönetici ve öğretim elemanlarının görüşlerinin alındığı bir uygulama yapılmıştır. Çalışma bir model önerisi ile son bulmuştur.

TEZ METNİ

GİRİŞ

Eğitim bir sistemdir. Bu sistem içinde üniversiteler, bilginin üretildiği ve yayıldığı önemli merkezlerden biridir. Bu sebeple üniversiteler, toplumun kalkınma ve gelişme aracı olarak kabul edilmişlerdir. Eğitim sisteminin stratejik parçalarından biri olan üniversitelerin değişen koşullara uygun bir yapıya kavuşturulması ve öğrenen örgütlere dönüştürülmesiyle hedeflenen amaçlara ulaşmak kolaylaşacaktır.

Bilgi toplumuna geçiş sürecinde yaşanan hızlı ve yoğun değişimler, yaşayarak öğrenme, kendi kendine öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme gibi kavramları ortaya çıkarmıştır. Bilgi toplumu, adeta değişimle bütünleşmiş ve değişim, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kaçınılmaz olarak algılanmıştır.

Gelişmiş ve gelişmekte olan bütün devletler, geçmişte hiç karşılaşmadıkları kadar, bilgiyle donatılmış bireylere ihtiyaç duymaktadırlar. Bilgi, kendiliğinden ortaya çıkan bir kaynak değildir. Bilgi, derin düşünceler ve araştırmalar, kişisel keşifler, felsefi arayışlar ve külfetli deneyler sonucu ortaya çıkmaktadır. Bilgiyi anlayıp uygulamaya sokabilen sadece eğitilmiş ve bilgilendirilmiş kişilerdir.

Bilgi, üniversitenin temel işidir. Bilginin keşfedilmesinde, denenmesinde, yayılmasında ve uygulanmasında, üniversitelerin önemli rolleri vardır. Üniversiteler yeni teknolojilerin dayandığı temel araştırmaları yürütür. Ekonomik büyümenin lokomotifidir. Kültürel mirasın koruyucusu ve ileticisidir. Tüm meslek kollarında, mesleğe yeni atılacakların akıl hocasıdır. Yetenek ve yetkinliğin onaylayıcısıdır. Üniversitelerde, öğrenciler ve öğretim elemanları, insanlığın karmaşık sorunlarını bilgelik, sezgi ve yetenek ile çözümlemeye çalışırlar. Üniversiteler de, bilimsel tarafsızlıkta, en üst düzeydeki mesleki rekabet ve bütünselliğin sağlanmasında, öğrencilerde öğrenme sevgisinin kazanılmasında ve ileri bilgi düzeyinin oluşturulmasında, öğretim elemanlarından doğru bilginin öğretilmesinde ve Atatürk ilke ve inkılâpları doğrultusunda öğrenci yetiştirilmesinde, toplumun diğer tüm ihtiyaçlarına duyarlılık konusunda ülkemize ve topluma karşı sorumludur.

Üniversitelerin de değişime gereksinimleri vardır. Örgütlerin değişimlerini kolaylaştıran ve onları değişime hazırlayan en önemli araçlardan biri de öğrenen örgütler unsurudur. Bu sebeple, öğrenen örgüt olmak, bir gereksinim haline gelecektir. Eğitim-öğretim hizmeti veren üniversitelerimiz, kadrolarını öğrenen

bireylerle güçlendirmeli, örgütsel öğrenmeyi desteklemeli, örgüt olarak toplu bir şekilde değişimden geçerek, üniversiteleri öğrenen örgütler haline getirmelidirler.

Yüksek lisans tezi olarak sunulan çalışmanın Birinci Bölümü'nde, öğrenme ve öğrenen örgütler ele alınmıştır. İkinci Bölüm'de öğrenen örgüt olarak üniversiteler ve öğrenen üniversitenin tasarımı üzerinde durulmuştur. Üçüncü Bölüm'de Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu'nda yapılan uygulama hakkında detaylı bilgiler verilmektedir. Bu uygulamada İdari ve Sosyal, Teknik ve Görsel Programlar incelenmiş ve Kütahya Meslek Yüksek Okulu'nun öğrenen bir örgüt olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat belli alanlarda gözlenen eksikliklerin giderilmesi için de son bölümde bu yönde öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN KAVRAMSAL ANALİZİ

1.1. ÖĞRENME KAVRAMI

Canlı varlıkların yaşamında önemli bir yer tutan öğrenme, filozof ve bilim adamlarının farklı şekillerde tanımlamaya çalıştıkları bir kavramdır. Öğrenmenin değişik bilim dallarında farklı tanımlamaları mevcuttur. Öğrenme, davranışların değişmesidir. Bilmediğimiz bir bilgiyi öğrenmemiz, yapamadığımız bir davranışı uygulayabilir hale gelmemizdir.

Kavram olarak öğrenme, bireyin davranışlarında değişikliğe yol açan yeni bilgilerin elde edilmesi, bakış açısının genişletilmesi sürecidir. Öğrenme, arzulanan sonuçlara erişebilmek amacıyla davranış ve eylemlerin değiştirilmesine götüren yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma sürecidir (Marquardt ve Reynolds, 1994, s.14).

Çalışmanın bu bölümünde, öğrenmenin örgütsel tanımlarına ve çeşitlerine yer verilecektir.

1.1.1. Öğrenmenin Tanımı

Öğrenmenin ne olduğu ve nasıl gerçekleştiği pek çok bilim dalının merak konusu olmuştur. Öğrenme ile ilgili çalışmalar özellikle psikoloji ve eğitim biliminde önemli bir yer tutmaktadır.

Öğrenme, tüm canlı varlıkların sahip olduğu ve onları diğer varlıklardan ayıran temel özelliklerden biridir. Her canlı, doğumundan itibaren, yaşamak ve çevresine uyum sağlamak için sürekli olarak öğrenmek zorundadır (Yazıcı, 2001, s.63).

İnsanlar, doğumdan ölüme kadar sürekli öğrenme halindedir. Öğrenmek, insanın diğer ihtiyaçları gibi bir ihtiyaçtır. Gündelik ihtiyaçlarımız için edindiğimiz bilgiler, akademik bilgiler, iş hayatında edindiğimiz bilgiler davranışlarımızı ve düşünce şemalarımızı belirlemektedir. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bireyin önceden bilmediği bilgiyi anlayabilmesi, diğer kavramlarla ilişkilendirebilmesi, yorumlayabilmesi, yeni kavramlar üretebilmesi ve bunları davranışlarına yansıtabilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde öğrenildiği sanılan bilgi, bireyde kalıcı etki bırakmayacak ve oluşabilecek yeni bilgilere zemin hazırlamayacaktır (Dangaç, 16.11.2006).

Öğrenme ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Aşağıda, bu tanımlardan bazılarına yer verilmiştir.

Öğrenme, insanların etkin hareketlerini sağlamak için hem iş yapabilme, hem de kavramsal kapasitelerini arttırmadır (Kim, 1993, s.38).

Bazı teoristler ise öğrenmeyi, düşünce ve hareket arasında bir köprü olarak tanımlamaktadırlar. Öğrenme, ancak yeni bilginin değişik bir davranış biçimine dönüştürülmesiyle gerçekleşebilir (Argyris ve Schön, 1978, s.4).

Bazı teoristlere göre ise öğrenmenin gerçekleşmesi için, davranışta ya da performansta bir değişiklik meydana gelmesi gerektir. Uyarı davranış değişmediği halde performansta bir değişim söz konusu ise öğrenme gerçekleşmiş olmaktadır (Weick, 1991, s.116).

Öğrenmenin oluşabilmesi için, öncelikle elde bilgi olmalıdır. Öğrenmenin tam olarak gerçekleşebilmesi için de, bireyin bilgiyi tam ve doğru olarak alması, bunu günlük hayatında ve iş hayatında da uygulamaya koyması gerekir. Bireyin davranışlarında ve bakış açısında farklılık olmadığı takdirde, öğrenme gerçekleşmiş sayılmaz (Binley ve Williams, 1995, s.52).

Bir öğrenme sürecinde aşağıdaki dört unsurun bulunması gereklidir (Marquardt, 1996, s.30):

- Öğrenme, davranışta bir değişikliktir. Bu değişiklik iyiye doğru olabileceği gibi, kötüye doğru da olabilir.
- Davranıştaki değişikliğin öğrenme olabilmesi için, bu değişimin kalıcı olması gerekir.

— Öğrenme, davranışlarda tekrar sonucu ortaya çıkar.

— Bir davranışın öğrenme olabilmesi için, bunun belli ölçüde sürekliliğinin bulunması gerekir.

Öğrenme yalnızca bilgi edinmek değildir. Yaşantılar sonrası davranışların değişmesi ve çevreye uyum oluşumudur. Daha kapsamlı olarak öğrenme, yaşantılar sonucunda davranışları, ihtiyaçları daha iyi karşılayacak biçimde değiştirme anlamına gelir (Baymur, 1989, s.26).

Öğrenmenin temelinde bir zihniyet değişikliği yatmaktadır. Öğrenme, günlük anlamda kullanılan bilgi edinmeden ayrılmaktadır ve insanın şimdiye kadar yapamadığı bir şeyi muktedir hale getiren davranış ve düşünce değişikliklerinin bütünüdür (Senge, 2002, s.22).

Örgütsel anlamda öğrenme, ancak örgüt içinde çalışanların katkıları ile gerçekleşebilmektedir. Çünkü gerçek anlamda öğrenme, bireyler aracılığı ile sağlanmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde, öncelikle bireysel öğrenmenin, daha sonra bireylerin bir araya gelip oluşturdukları takım halinde öğrenme ve takımların birleşerek oluşturdukları örgüt bazında öğrenmenin incelenmesi gerekir (Yazıcı, 2001, s.76).

1.1.2. Öğrenme Seviyeleri

Çalışmanın bu bölümünde öğrenme seviyeleri; bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgüt halinde öğrenme olarak üç alt başlıkta incelenecektir.

1.1.2.1. Bireysel Öğrenme

Örgütler, bireylerden oluşan sistemlerdir. Bireyler, örgütsel öğrenmede önemli rol oynamaktadırlar. Bireyler, örgüt dışındaki bilgiyi örgüt içine taşımaktadırlar. Örgüt içine taşınan bu bilgi, ancak örgüt üyeleri tarafından paylaşıp anlaşılırsa, yeni bilgiler doğar ve sonuçta bilgi anlam kazanır.

Öğrenme, örgüt içinde temel unsur olan bireyde başlar. Öğrenme ve kendini geliştirme üzerine odaklanmış kişiler öğrenen bireylerdir. Bireysel öğrenme, deneyimler sonucu bilginin yaratılması ve daha sonra hatırlanarak tekrar kullanılması sürecidir (Kolb, 1984, s.31).

Bireysel öğrenme, bireyin bilgiyi elde etmesini sağlayan bilişsel yapıların, zekâsının, tecrübesinin ve daha önce geliştirdiği duruma özel güdülerinin bir fonksiyonu olarak gerçekleşmektedir (Probst ve Büchel, 1997, s.18).

Öğrenme bireyle başlar. Bireyler, takım ve örgüt içinde öğrenmeyi sağlayacak en önemli unsurlardır. Öğrenme, bireyler için ne kadar önemliyse, takımlar ve örgütler için de o kadar önemlidir. Örgütler, bilen ve öğrenen bireyler aracılığı ile öğrenirler. Örgütlere bilgi taşımakla görevli olan bireyler, aynı zamanda, bilginin tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılması, anlaşılması ve yeni bilgilerin ortaya çıkması görevini de üstlenmişlerdir. Bundan dolayı da örgütlerde ilk olarak, bireysel öğrenme görülmektedir.

Öğrenen ve kendini sürekli geliştiren bireyler öğrenen bireylerdir. Bireysel öğrenme sürecinde bireyler aşağıdaki özelliklere sahiptir (Bektaş, 2005, s.22) :

- Kişisel becerilere sahiptir,
- Mevcutlarla kişisel vizyon arasında yaratıcı ilişkiyi sağlar,
- Yaratıcı ilişkiyi nasıl sağlayacaklarını bilir,
- Fikirsal örnekleri geliştirmiştir,
- Ortak vizyonu paylaşır,
- Takımla uyumlu çalışabilir.

Bireylerin öğrenmesi, özellikle içinde bulundukları ortama bağlıdır. Bireylerin öğrenme yetenekleri, karmaşık gerçekleri algılayabilme ve açıklayabilme yetenekleri ile sınırlıdır. Öğrenme, gerçekte bireylerin beyinlerinde gerçekleşse de, öğrenilenler büyük ölçüde diğer örgüt üyelerinin bildiklerine veya örgüt çevresinde bulunan mevcut bilgiye dayalıdır (Simon, 1991, s.27).

Bireysel öğrenmenin örgütler için önemi büyüktür. Bireysel öğrenme, örgütün öğrenmesini garanti etmez. Fakat bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme gerçekleşemez. (Senge, 1996, s.155).

Bireysel öğrenme, beş öğrenme becerisinin bir araya gelmesi şeklinde düşünülebilir. Bunlar; sözel bilgi, zihinsel beceriler, bilişsel stratejiler, tutumlar ve motor becerilerdir. Sözel bilgi, tekil gerçekliklerden organize edilmiş tüm bilgileri

içerir. Zihinsel beceriler, bireyin kavram ve kuralları açıklamasına imkân tanır. Bilişsel stratejiler, algılama, kodlama, yenileme, düşünme gibi bir takım süreçleri kapsar. Tavırlar, bireyin diğer insanlara, nesnelere ve olaylara karşı seçeceği davranışın öğrenilmiş durumudur. Motor beceriler, kuralların doğru bir biçimde yerine getirilmesini sağlayan düzgün zamanlı kas hareketleridir (Gagne, 1974, s.12).

Bireysel öğrenmede yetenekler, düşünceler, bilgi, tutum ve değerler, bireysel deney ve gözlem sonucu değişir. Bireysel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, birey öğrenmeye istekli olmalı, yeniliklere de açık olmalıdır. Bireysel istek olmadan, bireyin öğrenebilmesi, kendini geliştirebilmesi, çevresine ayak uydurabilmesi ve ekip halinde çalışması güç olur (Kolb, 1996, s.272).

Bireysel öğrenme olmadan ne örgütsel öğrenme ne de öğrenen örgüt olabilir. Bütün örgütlerdeki bireyler, bireysel öğrenme azminde olmalı ve birer takım oluşturmalıdır. Takımın üyeleri çalışma ortamını fark etmeli, problemleri teşhis etmeli ve çözüm için işbirliği içinde olmalıdır.

1.1.2.2. Takım Halinde Öğrenme

Ortak bir amaç için birlikte çalışan, çeşitli değer, görüş ve duyguları paylaşan az sayıda bireyin oluşturduğu topluluğa takım denir. Takımlar, bireyle örgüt arasındaki geçişi sağlayan önemli bir göreve sahiptir. Takımlar, kendi içlerinde ve örgüt içinde, diğer gruplarla deneyimlerini paylaştıkça yeni bilgiler ortaya çıkar (Marquardt, 1996, s.35).

Takım, potansiyel olarak birey zekâsına göre daha büyük bir zekâyâ sahiptir. Takım halinde öğrenme, takımda bulunan bireylerin varsayımları göz önünde bulundurarak birlikte düşünmeleri, mevcut durumu analiz ederek geleceği tasarımlarıdır. Takımlar, ortaklaşa sorumluluk duygusunun gelişimine katkıda bulunarak, ekip üyelerinin öğrenme yeteneklerini ortaya çıkarırlar. Daha sonra farklı görüşlerin paylaşılmasını sağlayarak örgütsel öğrenmeye katkıda bulunurlar (Mcgill ve Slocum, 1994, s.165).

Öğrenen örgütler, proje takımları, kalite yönetim takımları, örgütsel öğrenme takımları gibi her sahada takımlar içerirler. Bu takımlar, örgütsel değişim ve yenilenme için gereklidir ve farklı bilgileri bir araya getirmeyi sağlarlar.

Takımın öğrenmesi durumunda, tüm örgüt üyeleri, öğrenme için küçük bir evren haline gelir. Kazanılan deneyimler eyleme dönüştürülüp geliştirilen beceriler başka bireylere ya da takımlara da aktarılabilir. Takımın öğrenme başarıları, örgütün tümü için takım halinde öğrenme standardını belirleyebilir. Örgütsel öğrenmenin oluşabilmesi için, örgüt içerisinde takım çalışması kültürünün oluşturulması gerekmektedir.

Bir basketbol takımı basketbol oynarken, bir orkestra da senfoni çalarken birlikte hareket etmek zorundadır. Bu tip faaliyetler takımların birlikte gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir. Tek bir oyuncunun basketbol oynaması ya da orkestradaki tek bir sanatçının tüm senfoniye seslendirmesi imkânsızdır. Bu faaliyetleri, bireyler tek başlarına gerçekleştiremezler. Dolayısıyla, bu ekiplerin faaliyetleri bireylere değil, onu gerçekleştiren ekibin başarısına bağlıdır. Bireyler, sadece üzerlerine düşen görevleri yerine getirirler (Cook ve Yanow, 1996, s.437).

Takım halinde öğrenme olmadan, örgütsel öğrenmeden bahsedilemez. Takımlar, kendi içlerinde ve aralarında oluşturdukları dinamik özellikler sayesinde bilgi paylaşımı ve öğrenme ortamları gelişerek, örgüt bütününde öğrenmenin gerçekleşmesi sağlanabilir.

Örgütlerde, takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu vardır (Senge, 2002, s.97):

- Bireyler, takım olarak öğrenmeyi düşünmeli, takımın toplu düşünme potansiyelinin, bir bireyin düşünme gücüne göre çok daha fazla olacağını kavramalıdır. Karmaşık sorular ile karşılaşıldığında, takım halinde bu sinerjiyi nasıl üreteceklerini keşfetmelidirler.
- Takımın her bir üyesi, diğer takım üyelerine zihninde bir yer ayırmalı, tüm takım üyeleri birbirlerinin faaliyetlerini nasıl tamamlayacaklarını düşünmelidirler.
- Takımın mensupları, diğer takımlar üzerinde de etkileyici rol oynayabilir. Bu sebeple öğrenen bir takım diğer takımları sürekli olarak gelişmesini sağlar.

Takımlarda öğrenmeyi arttırmak için, takımın örgütlere sağladıkları katkıdan dolayı ödüllendirme mekanizmasının kurulması, takım halinde öğrenme

aktivitelerinin geliştirilmesi gerekir. Takımlar, sadece problemleri çözmek için cesaretlendirilmemeli, kolektif öğrenim sürecinde yeni tür bilincin oluşturulması için de çalışılmalıdır (Marquardt, 1996, s.34).

Öğrenen takımlar, birlikte öğrenmeyi öğrenirler. Takım becerilerinin geliştirilmesi, bireysel becerilerin geliştirilmesinden daha zordur. Bu nedenle, öğrenen takımların pratik yapmalarına ihtiyaçları vardır. Ancak bu şekilde kolektif öğrenme becerilerini geliştirebilirler (Senge, 2002, s.98).

Bir üniversiteye rehberlik eden, takımdır. Takım içerisinde öğretim elemanları birbirlerinden öğrenebilme avantajına sahiptirler. Takımla çalışma deneyimi, öğretim elemanlarının karşı karşıya kaldıkları problemlerin yapısını da değiştirir. Takım halinde öğrenme bir takım becerisidir ve öğrenen takım kurabilme, öğrenen örgüt kurmadaki ilk adımdır.

1.1.2.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme kavramı, uzun yıllardan beri literatürde bulunmasına rağmen, ne olduğu ve nasıl oluştuğu hakkında disiplinler arasında, hatta aynı disiplin içinde dahi görüş farklılıkları bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme kavramı hakkında tanımlamayı yapan kişinin bakış açısı ve savunduğu disipline göre çok çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları şöyledir.

Örgütsel öğrenme, potansiyel davranışlar dizisinde değişime sebep olan bir bilgi işlemidir (Huber,1996, s.125).

Örgütsel öğrenme, örgütün deneyimlerine dayanarak performansını geliştirme kapasitesidir (Newis ve Dibella, 1975, s.73).

Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bilgi ve değer sistemlerinin değişimi, sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi sürecidir (Probst ve Büchel, 1997, s.15).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, pek çok yönetim bilimci, değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri, rekabet edebilirliklerini sürdürebilmeleri, yeniliklere açık olmaları ve performanslarını geliştirebilmeleri için örgütlerde, örgütsel öğrenmeyi tavsiye etmektedirler.

Örgütsel öğrenme, bireylerin ve takımların duygularını, bilgilerini ve düşünsel modellerini paylaşması ve örgütün bilgiyi elde etme, kullanma ve yayma sürecini geliştirmesiyle gerçekleşir (Stata, 1989, s.39).

Örgütsel öğrenme, uzun vadede bilgiyi tutma, bilgi yaratmayı destekleme ve sürekli gelişmeyi sağlayacak sistemlerin kurulmasını içermektedir (Kalder, 1998, s.32).

Örgütlerde oluşan değişme ve gelişmelerin birçoğu öğrenmeye dayanır. Örgüt üyeleri, sürekli olarak örgüt hakkında düşünce ve duygularını değiştirdikleri gibi uygulanan sistem ve kuramlarda da değişiklik yaparlar. Örgüt üyeleri örgüt hatalarını bularak ve düzelterek iç ve dış çevredeki değişikliklere cevap veren bir değişim uzmanı gibi hareket ettikleri zaman, örgütsel öğrenmeden bahsedilebilir (Peker, 1993, s.216).

Örgütsel öğrenme, takım ruhu ve kurumsal kültürün yerleştirildiği işletmelerde kolaylıkla uygulanabilmektedir. Uyumlu ekibin oluşması, tüm bireylerin olağanüstü kabiliyetlere sahip olmasını gerektirmemektedir. Farklı yetenek ve kişiliklerin ihtiyacı karşılayacak şekilde örgütlenmesi, esas alınmaktadır (Bektaş, 2005, s.30).

Örgütsel öğrenme, hem bireysel öğrenmeden hem de takım halinde öğrenme sonuçlarının toplamından daha büyüktür (Stata, 1989, s.318). Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki tüm bireylerin öğrenmelerinin toplamı değildir. Bireysel öğrenmede işbirliği gerekli olmazken, örgütsel öğrenmede iletişim ve işbirliği şarttır. Örgütsel öğrenmenin ayırt edici özelliği, karmaşık problemleri çözmek için yeni düşünme yöntemleri önermesidir (Kalder, 1998, s.77).

Bireysel ve örgütsel öğrenmede, bireyler aynı uyarıcılara farklı tepkiler verebilir, bu durumda bireysel öğrenmeden bahsedilebilir, ancak farklı uyarıcılara bireylerin aynı tepkiyi vermeleri ise örgütsel öğrenmedir (Malhotra, 1996, <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>, Erişim: 16.11.2006.).

Bireyler, gruplar ve örgütler için tek etaplı, çift etaplı ve üç etaplı öğrenmeden söz edilebilir (Argis ve Schön, 1996, s.21).

Tek etaplı öğrenmede, örgüt üyeleri aksaklığı belirler, önlem alırlar ve aksaklığı düzeltirler. Burada istenilen durum ile gerçekleşen durum arasındaki farkın giderilmesi söz konusudur. Tek etaplı öğrenmede, kişiler, hedeflerine ulaşmak için,

yaklaşımlarını değiştirirler (Foldy ve Creed, 1999, s.207). Bu aşamada, örgütün değer ve politikalarında herhangi bir değişiklik olmaz (Yazıcı, 2001, s.35). Çift etaplı öğrenmede ise, sadece davranışlar değişmekle kalmaz, kişiler, zihinsel modelleri de sorguladıkları için, örgütün değer sistemleri ve bilgi yapısında değişiklikler meydana gelir. Üç etaplı öğrenmede ise, kişilerin değer yargılarının ötesinde, sosyal çevre ve gelenek sistemleri sorgulanır (Foldy ve Creed, 1999, s.227).

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, üç tür yapılanma gereklidir (Marsick ve Watkins 1997, 20'den aktaran; Töremen, 2001, s.60):

- Öğrenen Örgütlerde Öğrenmenin Gerçekleşebilmesi İçin Kurulan Sistemler: Bu sistemler, bilginin elde edilmesi, fikirlerin paylaşımı ve kullanılmasını sağlar.
- Yetkilendirme: Olaylardan ve örgüt politikasından etkilenen işgörenler arasında karar verme ve düşünce paylaşımına karşı, gerçek bir istek olmaksızın örgütler öğrenemezler.
- Örgüt İle Çevresi Arasında Bağlantı Kurmak: Örgütün iş ve sosyal nitelikli konuları arasında bağlantı kurmayı hedefler

Bir örgütte, tüm bireyler öğreniyorsa, örgütsel manada bir öğrenmenin de sağlandığını varsaymak hata olur. Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında, yetenekli ve yüksek düzeyde “öğrenmiş” bireylerden oluşan farklı bir grubun, aradıkları sonuçları yaratmak isteyen kararlı insanlardan oluşan bir takıma dönüşmeleri açısından temel bir fark vardır. En geniş anlamda bile olsa, eğitime girmiş bir örgütün, öğrenen bir örgüt olması zorunlu değildir. Öğrenme, eğitimden farklı bir şeydir (Solomon, 1994, s.56).

Öğrenen örgüt olabilmek için, örgütsel öğrenmenin ötesinde niteliklere sahip olmak gerekmektedir. Örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt aynı anlamı taşımamaktadır. Öğrenen örgüt, “Ne” sorusuna cevap arar. Öğrenen ve toplumsal bir bütün olarak üreten örgütlerin sistemlerini, temellerini ve özelliklerini inceler. Örgütsel öğrenme ise, “Nasıl” sorusuna cevap arar. Örgütlerin nasıl öğrendiklerini, bilginin üretilmesi ve kullanılması için gereken yetenek ve süreçlerin nasıl kurulacağı ile ilgili çalışmalar yapar. Örgütsel öğrenme, öğrenen örgütlerin sadece bir boyutunu oluşturmaktadır (Marquardt, 1996, s.19).

Öğrenen örgüt, belirsizliğe ve karmaşıklığa tepki gösterme, değişikliğe katılma ve cevap verme felsefesinin içinde bulunduğu örgüt tipidir. Örgütsel öğrenme ise, örgütsel çevrenin belirsizlik ve karmaşıklığa tepki gösterme, değişiklik meydana getirme düşüncesini artırma ile ilgilidir (Töremen, 2001, s.40).

Öğrenen örgüt, örgütsel öğrenmeyi de kapsayan, herkesin sürekli öğrendiği ve kendini yenilediği örgüttür. Bu tür örgütler sürekli değişen, dünyada vizyon sahibi liderlerin önemli olduğunu benimseyen örgütlerdir.

1.1.2.3.1. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Unsurlar

Örgütlerde öğrenme sürecini hızlandırmak ve etkili bir öğrenme için mevcut tüm olanakları kullanan örgütler, diğer örgütlere göre daha başarılı bir öğrenme süreci geçirir.

Gilbert ve Bettina'ya göre öğrenmenin sinerji yaratabilmesi için bilgi, yetenek ve istek faktörlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu faktörler şöyle açıklanabilir (Probst ve Büchel, 1997, s.170).

— **Bilgi:** Öğrenme sürecinin temel girdisi olan bilginin kullanılabilir, işe yarar, doğru ve anlamlı olması gerekir. Öğrenme sürecinde bilgi, araç olarak da kullanılabilir.

— **Yetenek:** Öğrenme zorla kabul ettirilemez. Çalışanlara öğrenebilecekleri bir ortam yaratıldığında, gerekli şartlar sunulduğunda ve öğrenme için destek sağlandığında olumlu sonuçlar alınır. Çalışanların öğrenme yeteneklerinin olması, öğrenmeyi kolaylaştırır.

— **İstek:** Örgütsel ve bireysel anlamda öğrenmenin olabilmesi için, hem örgütün hem de bireylerin öğrenmeye karşı isteki olmaları gerekmektedir. Ayrıca örgüt, değerleri, deneyimleri ve eylemleri sorgulamaya istekli bir ortam hazırlamalıdır.

— **Paylaşılan vizyon:** Vizyon, örgüt içinde tüm çalışanların paylaştığı, örgütün geleceğine ait resmidir (Senge, 2002, s.227.) Paylaşılan vizyon sayesinde öğrenme için gerekli odaklaşma ve enerji sağlanır. Paylaşılan vizyon, örgütteki tüm çalışanların katkısıyla meydana geldiği için, benimsenmesi çok daha kolaydır. Çalışanlar, başkaları istedikleri için değil, kendileri istedikleri için öğrenirler. Bu şekilde bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar aynı doğrultuda birleştirilir.

— **Örgüt Kültürü:** Kültür; yapı, amaçlar, normlar, süreçler, gelenekler, hikâyeler, semboller ve inançlardan oluşan örgüte ait idrak yeteneğidir (Dinçer 1992, s.91). Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik verir ve bireylerin örgüte bağlanmalarını sağlar. Örgüt kültürü, öğrenme sürecinde gerekli olan bilgiyi elde etme, değiştirme ve koruma gibi alışkanlıkların oluşturulmasında önemli bir yer tutar. Özellikle grup halinde öğrenme ve örgütsel öğrenmede kültürel anlamın da paylaşılması gerekir. Öğrenmeyi etkileyen kültürel faktörler arasında ortak bir dil, iletişim süreci, liderlik prensipleri, vizyon ve misyon gelişimi yer alır (Probst ve Büchel, 1997, s.129).

— **Esnek Strateji:** Hofer ve Schendel, stratejiyi örgüt ve çevresi arasındaki uyumu sağlayan güç olarak tanımlamaktadırlar (Dinçer, 1992, s.18) Stratejinin bu tanımından yola çıkarak, stratejinin esnek bir şekilde oluşturulması gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Stratejiler sayesinde örgütlerin çevreyi anlama yetenekleri gelişmektedir. Esnek oluşturulmuş stratejiler, bireylerin ve örgütün öğrenmeleri sonucunda meydana gelen değişikliklere daha çabuk adapte edilebilir, değişimlerin daha kolay uygulamaya koyulmasını sağlayabilir.

— **Örgüt Yapısı:** İçerisinde her türlü bilgiyi sınırlayan, tüm kararların yönetimin üst kesimlerinde alındığı hiyerarşik bir örgütsel yapıya dayalı örgütlerde öğrenmek oldukça zordur. Bu gibi yapılarda görev alan bireyler, konumlarını korumak için değişme ve yeni fikirlerin oluşumuna karşı direnç gösterirler. Bu durum da öğrenmeyi olumsuz etkiler (Efil, 1998, s.29). Örgütsel öğrenme, örgüt yapıları katılımcı, organik, karar verme süreçlerinde fikir birliğine dayalı, çalışanların hareketlerini kısıtlamayan, çalışanları düşüncelerinde özgür ve korkusuzca yönlendiren yapılar olduklarında etkinlik kazanır (Gerber, 1998, s.170).

— **Çevresel Faktörler:** Öğrenmenin ortaya çıkması için örgütlerin kendilerini rekabet içinde bulabilecekleri, yenilikçi bir çevreye uyarlamaları gerekmektedir. Bu uyarlama, örgütün geçmiş davranışları üzerine temelini kurduğu öğrenme veya yeniden öğrenme potansiyeline sahip olmayı gerektirir. İç veya dış çevrenin karmaşık ve dinamik olmasından dolayı öğrenme ortaya çıkmayabilir. Öğrenmenin olabilmesi için, iç ve dış çevredeki değişimlere örgütün hızlı bir şekilde uyum sağlaması gerekmektedir (Fiol ve Lyles, 1995, s.804). Örgütsel öğrenmenin etkin olabilmesi için örgütler, iç ve dış çevrelerini mutlak suretle araştırmalıdır.

— **Teknoloji:** Örgütlerdeki öğrenmeyi hızlandıran en önemli nedenlerden birisi de teknolojidir. Mültimedya iletişimleri, bilgisayar destekli öğrenme, öğrenmeyi kolaylaştıran teknolojik gelişmelerdir. Örgüt çalışanlarının teknolojileri kullanmaları, birbirleriyle olan ilişkilerini kolaylaştırır, istedikleri anda istedikleri bilgiye ulaşmalarına olanak sağlar. Bunun sonucunda yeni fikirler ve buluşlar ortaya çıkar (Thach ve Woodman, 1994, s.33).

— **Örgütsel Hafıza:** Örgütsel hafıza, sayısal olarak veri ve resimlerden, bilgi olarak da deneyimlerden, kritik olaylardan, hikâyelerden, stratejik kararlar konusundaki detaylardan oluşur. Örgütsel hafıza ise tüm bunların gelecekte kullanılması için depolandığı yer olarak tanımlanabilir (Töremen, 2001, s.59). Örgütsel öğrenmede örgüt hafızası, çalışanların kazandıkları deneyimlerin, elde ettikleri sonuçların, öğrendiklerinin, örgüt kültürünün, çalışma biçimlerinin daha sonra kullanımlarını sağlamak için diğer çalışanlara aktarılmasını sağlayarak, zaman içinde unutulmasını önlemektedir. Bireysel veya örgütsel olayların sonuçlarının örgüt içinde depolanması veya gerektiğinde tekrardan kullanılması, örgütsel hafıza ile mümkündür (Simon, 1991, s.128).

1.1.2.3.2. Örgütsel Öğrenmeyi Zorlaştıran Unsurlar

Örgütlerde öğrenmeyi kolaylaştıran unsurlar mevcut değilse veya bu unsurlara yeterince önem verilmiyorsa, örgütlerde öğrenme zorluğu meydana gelir.

Örgütsel öğrenmeyi zorlaştıran unsurlar aşağıdaki gibidir (Töremen, 2001, s.61):

— **İletişim Eksikliği:** Öğrenmenin oluşabilmesi için öncelikle bilginin elde edilmesi gerektiğine göre, bilginin elde edilebilmesi ve paylaşılabilmesi için de iletişim zorunludur. İletişim olmadan bireysel ve örgütsel öğrenmeden söz edilemez.

— **Zayıf Liderlik:** Liderler, çalışanlarına model olarak onlara destek vermelidirler. Geleneksel liderler, değişen çevresel şartları izlemezler. Öğrenmeye destek olup çalışanları ödüllendirmezler. Ancak örgütsel öğrenmenin olabilmesi için, örgütte yer alan herkesin öğrenmeye önem vermesi gerekmektedir. Liderler de örgütün bir elemanı oldukları için, diğer çalışanlar tarafından model olarak alınırlar ve bundan dolayı örgütsel öğrenmede önemli bir yere sahiptirler.

— **Kaynak Kullanımı:** Bilgi, kaynak olarak ele alındığında, örgütler öğrenme için mevcut kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmalıdırlar. Aksi halde bu kaynakların öğrenmede etkisi olmaz.

— **Hacim:** Küçük örgütlerde öğrenme daha hızlı ve etkin olur. Büyük örgütlerle karşılaştırıldıklarında, daha çabuk hareket edebilirler, iç ve dış çevredeki değişimlere daha kolay uyum sağlayabilirler, teknolojik gelişmelere daha hızlı ayak uydurabilirler, bilgiyi örgüt içinde daha etkin kullanabilirler.

Senge ise öğrenmeyi engelleyen yetersizlikleri yedi grupta toplamıştır. Senge'ye göre, ancak bu sorunlar ortadan kaldırılırsa, etkin örgütsel öğrenmeden söz edilebilir. Öğrenmeyi engelleyen yetersizlikler aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Senge, 2002, s.173) :

—Pozisyonum Neyse Ben Oyum Sendromunda, örgütlerde, insanlar sadece kendi pozisyonu üzerinde yoğunlaştıklarında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için, sorumluluk duygusuna pek sahip olmazlar. Özellikle sonuçlar olumsuz çıktığında, yapılabilecek en iyi iş, birinin işi bozduğunu varsaymaktır.

—Düşman Dışarıda Sendromunda, insanın doğası gereği, işler yolunda gitmediğinde, bunun sorumlusu olarak bir başkasını sorumlu tutma eğilimi vardır. İnsanlar, sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarından dolayı, olayların kendi pozisyonları dışına taşıdığını fark edemezler. Bu sebeple, olaylar rahatsızlık veren sonuçlar ortaya çıkardıklarında, dışarıdan kaynaklanan bir problem olarak görülür. Bu öğrenme yetersizliği, dışarıda olan problemlere, içeride uygulanabilecek kaldıraç gücünün oluşmasını engeller.

—Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu Sendromunda ise, önceden etkin olmak, tepkisel davranmanın panzehiri olarak görülmektedir. Burada asıl anlatılmak istenen, zor sorunları göğüslemek, sorunu çözmeye başlamada başkalarını beklemeyi bırakmak, sorunlar bunalıma dönüşmeden çözmektir. Gerçek anlamda sorumluluklar yerine getirildiğinde, sorumluluklar üstlenilmiş olur ve problemler oluşmadan sorun çözülmüş olur.

—Olaylara Takılıp Kalma Sendromunda, olaylar üzerinde yoğunlaşmak, her bir olayı bir sebebe bağlama ihtiyacını ortaya çıkarır. Bu da, olayların temelinde yatan

asıl sebeplerin görülmesini engeller. Olaylar üzerinde odaklanıldığında, yapılabilecek en iyi şey, bir olayı meydana gelmeden önce tahmin etmektir.

—Yavaş Değişimleri Öğrenememe Sendromunda, insanlar, çevrelerinde meydana gelen ani değişimleri hemen fark ederken, yavaş yavaş ortaya çıkan olayları algılamakta güçlük çekerler. Örgüt üyeleri, ani oluşan değişimleri de, yavaş yavaş meydana gelen değişimleri de görmeyi öğrenmelidir. Her iki değişim türü de örgüt için önem teşkil etmektedir.

—Tecrübeyle Öğrenme Hayali Sendromunda, tecrübeyle öğrenme, en etkin öğrenme yollarından biridir. Her bireyin farklı bir öğrenme ufku vardır. Eğer, olayların sonuçları, bireylerdeki öğrenme ufuklarının ötesinde ortaya çıkıyorsa, tecrübeyle öğrenmek imkânsız hale gelmektedir.

—Yönetici Ekip Miti İle İlgili Sorunlarda ise, yönetici ekip, örgütün farklı işlevlerini ve uzmanlık alanlarını temsil eden, sağduyulu ve tecrübeli yöneticilerin bir araya getirilmesiyle oluşturulur. Bu ekipler, örgütün karmaşık görünen sorunlarına çözüm üretmeye çalışırlar. Fakat tutarlı örgüt görüntüsünü kaybetmemek için aralarındaki anlaşmazlıkları bastırmaya çalışırlar, ortak kararlar herkesin kabul edebileceği şekilde alınır. Bu da ekiplerin öğrenmesine olumsuz yönde etkiler.

1.1.2.3.3. Örgütsel Öğrenmenin Stratejik Faydaları

Öğrenme, tüm canlı varlıklar için hayati önem taşımaktadır. Örgütler bakımından öğrenme, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve gelişebilmeleri için tek çaredir. Günümüzde örgütler açısından öğrenmenin önemi, geçmiş yıllardan daha fazladır. Örgütsel öğrenme, örgütlerin stratejik öneme sahip olaylara karşı etkin ve hızlı bir şekilde tepki göstermelerini sağlar.

Örgütsel öğrenme, kolektif zekâyı aktif hale getirerek, işgücünü birleştirerek ve yenilik kabiliyetini arttırarak hür bir çevre oluşturur ve böylece örgüte önemli katkılarda bulunur. Örgütsel öğrenmenin, örgüt bakımından faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karash,1995, s.65):

- Örgütte çalışanlar, hayatlarından daha fazla memnundur,
- Örgüt, çalışanlarına her şeyin iyiye gideceği umidini verir,
- Örgüt, üretici düşünceler için uygun bir alan sunar,

- Örgüt, yeni fikirlerle riske atılmada güvenli bir zemin hazırlar,
- Örgütte her bireyin görüşü değerlendirmeye alınır,
- Örgütte sistem düşüncesi ortaya konulur.

Örgütsel öğrenme, işletmelere stratejik olarak düşünebilme yeteneği kazandırır. Sürekli değişen ve gelişen bir ortamda öğrenilen bilgi, gelecekte stratejik öneme sahip durumlarda, doğru karar verebilme becerisini geliştirecektir.

1.1.2.3.4. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Değişim

Örgütsel öğrenme, örgütsel değişimin, gelişimin nasıl kabul edilebileceğini, benimseneceğini ve gözetileceğini öğrenme olarak değerlendirip, değişme ve gelişmeyle birlikte kalite kavramını da ön plana çıkarır.

Örgütlerde kaliteyi ortaya çıkarabilmek için, örgüt içindeki herkesin bilgisine, isteğine ve enerjisine ihtiyaç vardır (Seymour, 1996, s.96).

Örgütsel öğrenme, değişim aracı olduğundan dolayı, değişimin gerçekleşmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu değişim, örgütün sadece çevreye uyum açısından değişikliğe adapte olmayı öğrenmesi değil, aynı zamanda çalışanların kendilerini yenilemek suretiyle değişikliklere ayak uydurmalarını ifade etmektedir (Çelik, 1997, s.69). Başarılı bir örgütsel değişim, ancak etkili bir örgütsel öğrenme kültürünün oluşturulmasına bağlıdır.

Değişimin olabilmesi, insanların değişmeye karşı tutum ve bilgisiyle başlar. Başarılı değişimler, ferdi davranışların öncülük ettiği ve daha sonra gruba yansıdığı, grubun ortak olarak hareket ettiği değişimlerdir (Lowenthal, 1994, s.132). Örgüt yönetiminde etkin güç insandır. İnsanların da kendi iradeleri ve kendi düşünüş tarzları vardır. Çalışanlar, kendilerini büyüme ve teknolojik gelişme için yeterince motive etmezse, büyümede ve üretkenlikte gelişmeden söz edilemez.

Üniversiteler, değişim teorileri ile yakından ilgilenmelidir. Öğrenen örgüt olarak üniversitelerin iç dinamiklerinin temelinde değişim yatmaktadır. Aktif olarak formal ve informal yapıdaki etkileşimin üniversite başarısının lehine çevrilmesinde, üniversite yönetiminin liderlik davranışları da etkili olacaktır (Sergiovanni, 1991, s.73).

1.1.3. Öğrenmeyi Zorunlu Hale Getiren Gelişmeler

Özellikle 1980'lerden sonra yaşanan değişim ve gelişmeler sebebiyle örgütler, öğrenmeye daha fazla gereksinim duymuştur. Günümüzde modern örgütler, çevresel faktörlerin beraberinde getirdiği fırsatları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak dış dünyaya uyum sağlamak ve kendileri için uygun bir örgütsel yapı kurmaktadır.

İnsanın hem bedensel hem ruhsal olarak geniş şekil alabilirliği, eğitimi ve öğrenmeyi zorunlu kılmaktadır (Ergün, 1996, s.134).

Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde, öğrenme ihtiyacı hayatın bütün evrelerinde karşımıza çıkmaktadır. Öğrenmeyi zorunlu kılan temel gelişmeleri globalleşme, bilgi toplumu, rekabet ve toplam kalite yönetimi başlıkları altında sınıflandırmak mümkündür.

1.1.3.1. Globalleşme

Globalleşme (küreselleşme), ülkeler arasındaki ekonomik, hukuksal, siyasal, sosyal ve kültürel alanlarda ilişkilerin gelişmesi, farklı toplum ve kültürlerin yapılarının daha iyi tanınması, uluslararası ilişkilerin yoğunlaşması gibi birbirleriyle bağlantılı konuları içeren bir olgudur. Küreselleşme çağı olarak da nitelendirilen bu dönemde hemen her alanda çarpıcı değişiklikler görülmekte, karmaşık bir çevre içinde yaşama zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Küreselleşme ya da küreselleşme sorusu ve küreselleşmenin nasıl olacağı konusu dünyanın çeşitli yerlerindeki yöneticiler için iki önemli strateji konusudur. Birçok güçler, şirketleri küreselleşmeye doğru itmektedir. Dünya ekonomilerinde pazarlanan hemen hemen her ürün için yabancı rakipler bulunmaktadır. Ülkelerarası ticaret engelleri ise artık ortadan kalkmaktadır. Ulusal pazarlardaki olgunlaşma, şirketleri uluslararası genişlemelere doğru yöneltmektedir (Taştan, 2004, s.78).

Bu bağlamda, şirketler dünya çapındaki stratejilerini bütünleştirerek küreselleşmeyi de arzu etmektedirler. Bu tip küresel bütünleşme, şirketlerin her ülkedeki yerel ihtiyaçlara göre tasarım, üretim ve pazarlama yapan ülke şubeleri kurduğu çokuluslu yaklaşım ile zıt düşmektedir. Bazı endüstrilerde, küresel bir stratejinin çokuluslu bir stratejiden daha başarılı olma olasılığı bazı değişimler nedeniyle

artıyor görünmektedir. Bu değişimlerden biri, farklı ülkelerin insanların satın almayı istedikleri şeylerin gittikçe artan benzerliğidir.

Toplumların yeryüzünde olup bitenlerden giderek daha çok haberdar olmaları, birbirlerinin eylem ve deneyimlerinden etkilenmeleri, bunları paylaşımları ve yaymaları ile ortaya çıkan küreselleşme süreci, her defasında daha hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Küreselleşme de değişim gibidir. Nasıl değişim sürekli ve gerekli ise, küreselleşme de sürekli ve gereklidir.

Toplum yapısında meydana gelen gelişmeler, nüfusun farklılaşması, ekonomik dönüşüm, aile biçimleri ve yaşam tarzlarının değişmesi küreselleşmenin yol açtığı önemli değişim konularından sadece bazılarıdır. Bütün bunlar bilginin ve öğrenmenin küresel düzeydeki önemini açıkça ortaya koymaktadır.

1.1.3.2. Bilgi Toplumu

Bilgi toplumu, 1950 ve 1960'lı yıllarda A.B.D., Japonya, Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde bilgi teknolojilerinin giderek artan bir şekilde kullanımıyla ortaya çıkmış bir aşamadır. Gelişmiş ülkelerde şekillenen bu aşamanın en önemli özelliği, bilginin ve bilgi teknolojilerinin tarım, sanayi, hizmetler sektörlerinin yanı sıra eğitim, sağlık, iletişim gibi her alanda kullanılabilir olmasıdır.

Bilgi, düşünme, yargılama, akıl yürütme, okuma, gözlem ve deney yoluyla elde edinilen düşünsel üründür. Bilgi, bu anlamıyla belirli bir süreçten geçerek işlenmiş, sahibi için anlamı olan, yönetsel karar almada stratejik önemi olduğu varsayılan veri demektir (Öğüt, 2003, s.59).

Çağdaş uygarlığın ulaştığı bilgi düzeyini tanımlamada tam bir görüş birliğine henüz varılmış değildir. Son 20 yıl içerisinde bilim ve teknolojiye baş döndürücü gelişmelerin meydana getirdiği bilgi patlaması ve bilgi teknolojilerinin toplumsal ve ekonomik gelişmeye sundukları olanaklar dikkate alındığında, Toffler'in "üçüncü dalga" olarak betimlediği aşamanın "bilgi çağı", bu dönemin öngördüğü toplumun da "bilgi toplumu" olarak adlandırılması uygun görülmektedir (Özden, 2002, s.45).

Bilgi toplumu düzeyine ulaşabilmek, çağımız toplumlarının en belirgin hedefidir. Bilginin stratejik kaynak olarak kabul edildiği bilgi toplumlarında bilgi, bilgi

teknolojilerinin sağladığı imkânlarla üretilmekte, sınıflandırılmakta ve ulaşılabilir kılınmakta; toplumsal ve kurumsal sorunların çözümünde kullanılabilmektedir. Günümüzde bilgi bireylerin, örgütlerin ve devletlerin sahip olabilecekleri en stratejik kaynak olarak kabul edilmektedir. Doğal olarak da, bilgiyi elde etmek için, onu öğrenmek gerekir (Öğüt, 2002, s.47).

Bilgi toplumu, bilginin üretim için temel kaynak olduğu, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilgi üretimi ve dağıtımında çalışanların çoğunlukta olduğu, sürekli öğrenme ve bilgilenme yoluyla değişme ve gelişmenin kaçınılmaz hale geldiği yeni toplumsal ve ekonomik örgütlenme dönemini işaret etmektedir (Öğüt, 2002, s.49). Bilgi toplumu, öğrenmeyi herkes için olanaklı kılan, yeni eğitim teknolojilerinin gelişmesine yol açmaktadır (Reddi, 1991, s.347).

20. Yüzyılın ortalarında başlayan ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanlardaki değişmeler, eğitim alanında da değişmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda son yıllarda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin çoğu, eğitim sistemlerini geliştirmek amacıyla birçok yenilikler yapmıştır. Bu yenilikler, sistem düzeyinde reformları, modern kurumlar oluşturma çabalarını, modern öğretim araç ve gereçlerin sağlanmasını, öğrenme-öğretme sürecini geliştirmeye yönelik değişik politika ve uygulamaları kapsamaktadır (Karip, 1996, s.245).

1.1.3.3. Rekabet

Düşünen ve öğrenen bir varlık olması dolayısıyla insan, örgütler için stratejik bir öneme sahiptir. Örgütlerde rekabet ortamını sağlayacak tek varlık, insandır.

Rekabet, bir işletmenin müşterilerinin isteklerini, diğer işletmelerden daha etkin olarak yerine getirmesi, yani mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak temin etmesidir (Taştan, 2004, s.85). Global sistem içerisinde rekabetçi ürün ve hizmetler ortaya koyamayan işletmeler, yaşamını devam ettirmede ve büyüme amaçlarını gerçekleştirmede zorluklarla karşılaşmaktadır. Globalleşme ve bölgesel bütünleşmeler, yoğun bir biçimde ihraç ekonomilerini gündeme getirmekte, böyle bir yapı temel stratejik faktör olarak rekabet gücünü ön plana çıkarmaktadır

Rekabetin günümüzde ulaşılmış olduğu boyut çok fazladır. Piyasadaki dinamizmi örgüt içine taşıyabilen, imkânsız denileni uygulayabilen ve başarabilen işletmeler, hiper-rekabet ortamlarına uyum sağlayabileceklerdir. Günümüzde rekabet

çeşitleri artmıştır. Aynı işi yapan rakip işletmelerin çoğalması, tüm pazarların yapısını değiştirmiştir. Benzer ürünler, aynı pazarlarda tamamen farklı rekabet ortamlarında satılmaktadır. Bir pazarda fiyat, öbür pazarda fiyat seçenekleri, diğerinde kalite ve bir başkasında satış öncesi ve satış sonrası hizmet önem kazanmaktadır. Rekabet ile birlikte bir yandan dünyaya açılan işletmeler kendilerini hiper-rekabet ortalarında bulmuşlar, diğer bir yandan globalleşmenin sonucu olarak rekabetin yapısı değişmiştir. Daha önce ulusal boyutlarda olan rekabet, globalleşmeyle birlikte uluslararası boyutlara taşınmıştır.

1990'lı yıllarda ortaya çıkan ve işletmelerin rekabet süreçlerinde başarılı olabilmesinde büyük önem taşıyan standartlar aşağıda sıralanmıştır (Taştan, 2004, s.89):

- Ürün ve üretim kalitesi,
- Maksimum tercih için çeşitlilik,
- Uyarlama,
- Erişimdeki hız ve kolaylık,
- Yenilikte dakiklik,
- Düşük maliyet,
- Küresel elde edilebilirlik.

İşletmelerin, rakiplerine karşı önemli bir üstünlük sağlayabilmeleri için, bu yedi rekabet standardını oluşturabilmeleri gerekmektedir.

1.1.3.4. Toplam Kalite Yönetimi

Gelişme, yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır. Yaşamın içinde gelişme her zaman vardır ve var olacaktır. Gelişmenin doğal sonucu ise, değişimdir. Tüm canlılar gibi örgütler de ayakta kalabilmek, yaşamlarını sürdürebilmek ve çevreye uyum sağlayabilmek için sürekli bir değişim içinde olmak zorundadırlar. Değişime karşı yaratıcı tepkide bulunmak ve değişimi fırsatlara dönüştürmek için sürekli yeni arayışlar içinde olan yöneticiler ve örgüt kuramcıları; toplam kalite yönetimi ve öğrenen organizasyonlar yaklaşımlarını ortaya koymuşlardır (Us, 16.11.2006).

Kalite yönetimi kelimelerinin başına “toplam” kelimesinin eklenmesinin nedeni örgütsel performansı artıracak tüm alanlarda kalite geliştirilmesinin amaçlanmasıdır. Toplam kalite yönetiminin temel amacı müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir. Bu sebeple toplam kalite yönetimi aynı zamanda “müşteri odaklı yönetim” anlayışı olarak da bilinmektedir. Müşteri istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmet sunmak için sürekli eğitim ve sürekli gelişme önem taşımaktadır. Bunların yanı sıra örgütte istatistiksel araçlar kullanılarak süreçlerin sürekli olarak kontrol edilmesi, mevcut hata ve yanlışların sürekli olarak ölçülmesi gereklidir (Aktan, 08.06.2006).

Toplam Kalite Yönetimi’nin T’si, yani toplamı; tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin ve üretilen ürün ile hizmetlerin tümünü kapsıyor. K’sı, yani kalitesi; müşterinin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunmayı ifade ediyor. Y’si, yani yönetimi ise; yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek model oluşturması ve işletme çapında katılımcı yönetimin sağlanması anlamına gelmektedir (Us, 16.11.2006).

Globalleşmenin arttığı günümüzde bilgi, önemli bir rekabet üstünlüğü haline gelmiştir. Bununla birlikte sürekli başarıyı garanti edecek durağan bir bilgi topluluğundan söz etmek olanaklı değildir. İşletmelerin kısa ve uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, üyelerinin belli bir takım yetenek ve bilgilerle donanmasını, sağlıklı bir öğrenme ortamının varlığını ve olası zorlukları aşma konusunda tek vücut olarak hareket edebilme alışkanlığının kazanılmasını gerekli kılmaktadır (Tobin,1996, s.54).

Toplam kalite yönetimi, tüm örgütlerde, mal ve hizmetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini ve böylece müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesini hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetiminde nihai amaç ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmektir. Bu amaca ulaşmak ise örgütlerdeki insan kalitesi, sistem kalitesi, süreç kalitesi, iş kalitesi gibi unsurların bütünsel olarak gerçekleştirilmesi ile mümkündür (Aktan, 08.06.2006,)

Bir amaca varmak için çeşitli stratejiler uygulanabilir. Bunlardan birisi de kaliteyle rekabet edebilmektir. Kaliteyle rekabet edebilmek için işletmenin tüm

sisteminin bu çağdaş yönetime göre yeniden yapılandırılması gereği vardır. Kalite, rekabetin en önemli silahıdır. Kalite kendiliğinden oluşmaz, mutlaka yönetilmelidir (Aktan, 08.06.2006).

Kalite, artık işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin, büyüüp gelişebilmelerinin temel koşulu olmuştur. Bugün kalite kavramı, klasik anlamından daha farklı olarak sadece ürün veya hizmetin kalitesi olmaktan çıkmış, yönetimin kalitesi anlamında daha geniş olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü bir mal veya hizmetin kaliteli olabilmesi, içinde olduğu sürecin kalitesine bağlıdır. Bu anlamda kalite artık teknik bir kavram olmaktan çıkmış stratejik bir kavram haline gelmiştir.

1.2. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Öğrenen örgütler, sürekli gelişen, kendini yenileyen, yeniliğin liderliğini yapan örgütlerdir. Örgütlerde öğrenmenin bir sonu yoktur. Buna paralel olarak da, örgüt içindeki bireylerin de öğrenmelerinin ve kendilerini geliştirmelerinin bir sonu yoktur. Sürekli değişen, kendini geliştiren bir örgütte çalışan bir birey de ortama ayak uydurup kendini geliştirmeli ve aynı zamanda gelişmeleri takip etmelidir.

1.2.1. Öğrenen Örgüt Kavramı

Öğrenen örgüt kavramı, özellikle MIT profesörlerinden olan Peter M. Senge'nin 1990 yılında yayımladığı "Beşinci Disiplin" adlı kitabıyla yönetim literatüründe yer almaya başlamıştır. Senge'den önce öğrenen örgütler konusunda çeşitli çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, öğrenen örgüt kavramını açık bir şekilde, örnekleri ve somut sonuçları ile ortaya koyan Senge olmuştur.

Öğrenen örgütler, kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, yeni, sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı, insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri örgütlerdir (Senge,2002, s.11).

1.2.2. Öğrenen Örgütlerin Gerekliliği

Bütün örgütler, kişilerde olduğu gibi zaman içinde devam eden bir öğrenme süreci yaşarlar. Yeni düşüncelerin desteklendiği ve verimli çalışma ortamlarının oluşturulduğu örgütlerde öğrenmeyi ön plana çıkaran pek çok gelişmeler olmaktadır.

Çalışanların potansiyelini arttıracak en önemli örgüt, öğrenen örgütlerdir. Öğrenen örgüt, değişen dünyaya göre her yapıda ve her bölümde kendini değişime ayarlayabilen örgüttür. Değişmeyi kabul eden örgüt sürekli öğrenme ile kendi içinde değişim de yaratabilir.

Öğrenen örgüt bir yönetim modeli değil, bir yönetim anlayışı ya da yönetim felsefesidir. Öğrenen örgüt anlayışı, yarının yönetiminde, değişim yönetiminde, eğitilmiş insana daima; kendini geliştirme potansiyeline sahip örgütler kurma yolunda ipuçları veren, insanın örgütle beraber nasıl öğrenebileceğini ve öğrenilmesi gerekenin nasıl öğrenileceğini gösteren bir yönetim çekirdeğidir (Braham, 1998, s.14).

Öğrenen örgütler yetenekleri keşfedip uygulama alanı bulma fırsatı sunar, bütünlük, birbirine bağımlılık, kolektif çaba ve zeka gibi insanlığın en derin değerlerine ulaşmayı hedefler. İnsanlığın temel öğrenme tutkusuna destek olup onu zenginleştirmeyi amaçlayarak birilerinin başkaları için neden gerekli olduğunun mantıksal açıklamasını yapar. Örgütsel gelişmeye teknik bir yaklaşım kazanıp kaliteye ulaşmak için ışık tutabilir (Töremen, 2001, s.18).

Aşağıdaki nedenler öğrenen bir örgütün kurulmasını gerekli kılmaktadır (Karash 1995, s.17):

- En üst performansı ve rekabete dayalı üstünlük elde etme düşüncesi,
- Müşteri ilişkilerini arttırma çabası,
- Gerilemeyi önleme düşüncesi ve kaliteyi arttırma çabası,
- Riskleri ve farklılıkları daha iyi anlama endişesi,
- Yenilik düşüncesi,
- Personelin niteliğini arttırma isteği,
- Anlaşmazlıkların üstesinden gelme eğilimi,
- İşbirlikçi çalışma gücünü arttırma çabası,
- Bağımsız ve hür olabilme düşüncesi,
- Karşılıklı dayanışmanın farkında olabilme hedefi.

Öğrenen örgütler, çevresel dostluk oluşturmada ebeveynler için öğrenme yollarını genişletme, ruh ve canlılık anlayışını cesaretlendirme, çalışanlar arasında birlik oluşturma gibi işlevleri de yerine getirirler. Ortak çalışma için bir yenilik ve bakış açısı

kazandırırılar. Bizlere ihtiyaçlarımızı görebileceğimiz enerji verecek bir vizyon sağlar (Töremen, 2001, s.20).

1.2.3. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri

Değişik araştırmacılar, örgütlerin öğrenen hale gelebilmeleri için, gerekli şartları veya yönetimleri, değişik şekillerde ortaya koymuşlardır.

Öğrenen örgütlerin özellikleri üç grupta toplanabilir. Bunlar; strateji ile ilgili özellikler, yapısal özellikler ve dış çevre ile ilgili özelliklerdir.

1.2.3.1. Strateji İle İlgili Özellikler

Öğrenen örgütlerde, işletme politikalarının ve stratejilerinin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, bir öğrenme süreci şeklinde yapılandırılmıştır.

Öğrenme, işletmelerin sürdürülebilir stratejik avantaj elde edebilmelerini sağlayacak tek yoldur. Başarılı bir öğrenen örgüt yaratabilmek için, kullanılması gerekli stratejiler şunlardır (Marquardt, 1994, s.75):

- Kişisel ve örgütsel başarı için öğrenmenin ön plana çıkarılması,
- Öğrenmenin tüm faaliyetlerde kullanılması,
- İnsan kaynakları politikalarının öğrenmeye değer veren insanlar üzerine kurulması,
- Öğrenmenin ödüllendirilmesi ve öğrenme fırsatlarının artırılması,
- Öğrenme etkilerinin ve faydalarının tüm örgüte duyurulması,
- Öğrenmeye fazladan zaman ayrılması,
- Öğrenme için yeterli fiziksel ortamların sağlanması,
- İş üzerinde öğrenmeye önem verilmesidir.

Katılımcı politika oluşturma, öğrenen örgütlerin strateji ile ilgili diğer önemli özelliğidir. Öğrenen örgütlerde katılımcı politika oluşturma, politika ve strateji belirleme süreçlerinde tüm örgüt üyelerinin katılımını ifade etmektedir. Öğrenen örgütlerde görev, yetki, sorumluluk ne olursa olsun, her kademedeki çalışanların politika ve strateji belirleme süreçlerine katılımı, üst kademe yönetimi tarafından

desteklenir. Böylece daha yaratıcı fikirlerin ve çözümlerin üretilmesi sağlanmış olur (Pedler vd, 1991, s.19).

Paylaşılan bir vizyon, tüm çalışanlara ortak bir amaç sunar. Öğrenen bir örgüt olabilmek için, çalışanlar arası öğrenme odaklı bir vizyon oluşturulması gereklidir. Çünkü öğrenme olmadan bir örgütün amaçlarına ulaşması oldukça zordur.

Öğrenen örgütlerde çalışanların belirli bir vizyona sahip olmalarının önemi şunlardır (Marquardt, 1994, s.68):

- Paylaşılan bir vizyon, çalışanlara öğrenme üzerinde odaklanma gücü verir. Vizyon, insanların umutlarını ve hayallerini ortaya koyar. Vizyon, çalışanlar için bir anlam ve değer taşır.
- İnsanların istedikleri bir amaca ulaşabilmek için yapmış oldukları çalışmalar, onları tutuculuktan kurtarır.
- İnsanlar ancak gönülden inandıkları şeyleri gerçekleştirebilmek için yaratıcı ve güçlü bir biçimde öğrenir.

Strateji, çevrenin anlaşılması ve algılanması amacıyla örgütlerde karar verme süreçlerinde bir sınır oluşturarak öğrenmeyi etkilemektedir. Öğrenen örgütlerde strateji, öğrenmenin stratejik bir önceliğe sahip olduğunu vurgulamaktadır.

1.2.3.2. Yapısal Özellikler

Örgüt yapısı, örgüt içindeki iletişim, yetki ve sorumluluk alanlarını belirlediği için stratejik bir öneme sahiptir. Bundan dolayı da, öğrenmeyi etkileyen önemli bir unsurdur.

Örgüt yapısının esnek olmaması, yapıdaki bürokratik kısıtlamalar, örgüt içindeki öğrenmeyi engeller. Öğrenen örgütler ise, esnekliğe, açıklığa, serbestliğe ve fırsatların değerlendirilmesine önem veren yapısal özellikleri taşımaktadır (Slocum, 1999, s.38).

Öğrenen örgütlerin yapısı, çalışanların ve örgütün bütün olarak gelişmesini sağlayacak bir biçimdedir. İşletme içinde görevler, iç müşterilerin tatminine yöneliktir. Bölümler arasındaki sınırlar, esnek ve geçirgen yapıdadır. Böylece, değişimlere daha kolay uyum sağlanır (Pedler vd, 1991, s.22).

Öğrenen örgütlerin yapısı, öğrenme ihtiyacı üzerine kurulmuştur. Örgüt sınırları, örgütün dış çevre ile kolaylıkla alış veriş yapabilmesi için oldukça geçirgen bir yapıya sahiptir. Bu öğrenme ihtiyacından yola çıkarak yapıda öğrenmeyi destekleyen, onlara gerekli serbestliği tanıyan ve kaynakları insanlara sunan bir anlayış hâkimdir (Lei vd., 1999, s.33).

Öğrenen örgütlerin yapısal özellikleri arasında geçirgenlik, esneklik ve dostluk ağı bulunmaktadır. Öğrenen örgütler, bilgi akışını arttırabilmek ve yeniliklerden haberdar olabilmek için geçirgenlik oranı yüksek tutmalıdır. Yönetimle çalışanlar, müşteriler, ortaklar, rakipler arasında yakın, sıkı ve şeffaf ilişkiler bulunmalıdır. Çünkü örgüt yapısı, öğrenme üzerine kurulmuştur. Bu amaçla yönetim, tüm gerekli kaynakları seferber etmektedir (McGill ve Slocum, 1993, s.77).

Öğrenen örgütler için bilgi, önemli bir kaynaktır. Bilgi paylaşımı da, öğrenen örgütlerde önemli bir yer tutar. Bilgi, tüm çalışanlar için aynı ölçüde ulaşılabilir ve paylaşılabılır olmalıdır. Bilgiyi bulma, depolama ve ulaşma ile ilgili teknolojiler, insanların güç ve yetkilerini arttırmak için kullanılmaktadır. Öğrenen örgütlerde bilgi, tüm kullanıcılara aynı derecede açık bir şekilde sunulur.

1.2.3.3. Dış Çevre İle İlgili Özellikler

Öğrenen örgütlerin başarısı, örgütün ilişkide bulunduğu tüm iç ve dış çevre ile ilişkilerindeki başarısına bağlıdır. Özellikle dış çevre ile paylaşılan bilgi, örgütlerin birbirlerini anlamasına ve ihtiyaçlarını giderme konusunda ortak bir çalışmanın doğmasına neden olur.

Bilginin örgüt içinde dolaşması, örgütün etkinliği açısından ne kadar önemliyse, dışarıdan bilgini alınması da aynı derecede önemlidir. Örgüt içinde, özellikle bu role sahip birimler bulunmasına rağmen, öğrenen örgütlerde bu görev, herkes tarafından yerine getirilmektedir. Müşteri ve tedarikçilerle birebir ilişki kurabilme imkânına sahip çalışanlar, onların istek ve ihtiyaçlarını, sıkıntılarını, anında işletmeye yansıtabilirler (Pedler vd., 1991, s.22).

Öğrenen örgütlerde müşteriler, tecrübelerinden ve bilgilerinden yararlanılması gereken birer kaynak olarak görülürler. Bundan dolayı örgütün öğrenme sistemine ve stratejilerine hassasiyetle yerleştirilmişlerdir. Müşteriler, ürünler hakkında detaylı bilgileri, diğer ürünlerle aralarındaki farkları, ürünün kullanımı ve satış sonrası

hizmetler konularındaki eleştirileri en somut biçimde ortaya koyan kaynaktır (Yazıcı, 2001, s.180).

Öğrenen örgütlerin hedeflerinden biri de, müşterilerini tatmin etmektir. Bu nedenle işletmeler, karşılıklı öğrenmeye açık, Ar-Ge ve eğitim faaliyetlerinde tedarikçilerle ortak eğitim programları düzenleyip işletmeler arası öğrenme fırsatları ortaya koymaktadırlar (Pedler vd, 1991, s.22).

Bu açıklamalardan sonra da öğrenen örgütlerin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Marquardt 1994, s.68):

- Sistem düşüncesi esastır. Öğrenme, örgütün bütününde, örgüt sanki tek bir beyinmiş gibi meydana gelir.
- Öğrenme, sürekli, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir. Örgüt üyeleri, örgüt çapındaki öğrenmenin örgütün ilerideki başarısı için taşıdığı önemi kavramıştır.
- Yaratıcılığa önem verilir. Tüm çalışanlar, örgütün başarısında kritik rol oynayan bilgi kaynaklarına ulaşabilirler.
- Bireysel ve grup halinde öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü bulunur. Çalışanlar, örgüt içinde ve dışında yaratıcı bir toplum bilinciyle ilişki halindedirler.
- Değişim, bekleyen sürprizler ve hatalar, öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir.
- Örgüt, çevresine karşı uyanık ve esnektirler. Herkesi yönlendiren bir kalite ve sürekli gelişme bilinci vardır. Kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptirler.

Örgütlerde öğrenme süreci, esas itibarıyla örgütün çevresi ve çalışanları ile ilişki kurma ve bu konulara yaklaşım tarzı ile ilgilidir.

1.3. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Öğrenme, canlıların varlıklarını devam ettirmesini sağlayan bir araç olarak kabul edilmektedir. Aynı şekilde örgütlerin de varlıklarını devam ettirebilmeleri öğrenme kapasitelerine ve öğrenme süreçlerine bağlıdır.

Örgüt yapılarının açık sistem yapısında olması, yani çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyen özelliklere sahip olması, sürekli bir bilgi ve enerji alış verişinin gerçekleştirilmesini ortaya çıkarmıştır. Bu bilgi ve enerji alış veriş, örgütlerin davranış kalıplarını etkilemeye ve örgüt fonksiyonlarının, alt sistemlerinin veya örgütsel rollerin farklılaşmasına yol açmıştır. Örgütsel roller, görev, yetki, sorumluluk ve otoriteyi belirlemektedir. Roller, zaman içinde örgüt üyeleri tarafından öğrenilir ve role bağlı davranış kalıpları ortaya çıkmaya başlar. Özellikle 1960’lardan sonra sosyal bilimciler, Taylor’un bilimsel yönetim prensiplerinin etkisinde kalan üretim sistemlerinin katı davranış kalıplarına sahip olduğunu belirlemişlerdir (Mırvis, 1996, s.14).

1960’lı yıllardan sonra yapılan çalışmalar, bilginin davranışları nasıl etkilediği ve yönlendirdiği üzerinde yoğunlaşmıştır. Norbert Wiener’in önderliğinde başlatılan ve siber teknik konusunda yapılan çalışmalar, örgütlerin birer bilgi işleme sistemi olarak görülmesi fikrini ortaya atmıştır. James Mark ve Herbert Simon ise aynı dönemde yaptıkları çalışmalarda, insanları harekete geçiren temel güdünün mevcut ve arzulanan sonuçlar arasında meydana gelen performans farklılığı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu fark, insanları yeni bilgi arayışına sürükleyecek ve farkı kapatmak için gerekli düzeltici hareketleri gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Ancak bilgiyi aramak, analiz etmek ve çözüm geliştirmek çeşitli maliyetleri de beraberinde getirecektir. Bu nedenle örgütler, kendilerini verileri işleyen ve bunlardan anlamlı sonuçlar çıkararak kullanan bir sistem olarak organize etmeleri daha rasyonel olacaktır. Daha sonra yapılan çalışmalarda ise örgütler, bilgi yaratan sistemler olarak incelenmeye başlanmıştır (Nonaka, 1995, s.10).

Sonraki çalışmalar, özellikle davranışları etkileyen kişisel ve çevresel faktörler üzerinde durarak yeni bir sosyal sistemin kurulması üzerinde yoğunlaşmıştır. Çalışma grupları üzerinde gerçekleştirilen psikolojik çalışmalar, örgüt psikolojisine ışık tutmuş ve kişiyi ve örgütü değiştirmeye yönelik çalışmalar, “örgüt geliştirme” disiplini adı altında toplanmıştır. Örgüt geliştirmede amaç, kişilere yeni veriler sağlayarak mevcut davranışlarını değerlendirme fırsatı sunmaktır. Daha çok öğrenme, yaratıcılık ve problem çözmeye dayanan örgüt geliştirme ile, öğrenen örgütlerin iki temel bileşenini meydana getiren kişisel hakimiyet ve takım halinde öğrenme ortaya çıkmıştır (Mırvis, 1996, s.15).

Örgüt kültürü üzerinde yapılan çalışmalar, örgütün değişim sürecinde kültürün önemini de ortaya koymuştur. Thomas Peters ve Robert Waterman'ın mükemmel şirketler hakkında yaptıkları ve 1982 yılında yayınladıkları araştırma, örgütlerin başarılı olmalarında bilişsel kapasitelerinin yanı sıra kültürün ve sembolik değerlerin de önemini ortaya koymuştur. Bu dönemde yapılan çalışmalar, öğrenen örgütlerin bir diğer temel özelliğini oluşturan paylaşılan vizyonu yaratmaya yöneliktir (Mirvis, 1996, s.18).

Örgütler, 1970'li yılların sonlarından itibaren büyük bir değişim ve belirsizlik ortamında yaşamaya başlamışlardır. Örgütler, böyle bir ortamda varlıklarını sürdürebilmek için çevrelerini sürekli araştırır hale gelmişlerdir. Böylece çevrelerindeki belirsizlikleri azaltıp başarıya ulaşabilmek için yeni yollar açabileceklerdir (Mirvis, 1996, s.18). Bir beyin gibi düşünebilen, öğrenebilen ve araştıran bir sistem olan örgütler, çevrelerindeki değişimlere çok daha kolay uyum sağlayabileceklerdir. Örgütlerin araştıran bir sistem olmalarının en iyi örneği, Royal Dutch/Shell şirketi olmuştur. Bu şirket, senaryo planlama tekniğini kullanarak pazarda gelecekte oluşabilecek dalgalanmalara karşı kendini geliştirmeyi başarmıştır (De Geus, 1998, s.96).

Özellikle MIT' de (Massachusetts Institute of Technology) bir grup akademisyen, Jay Forrester etrafında birleşip sistemlerin işleyişi ve sistem dinamiği üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmış, öğrenen örgütlerin temel düşünce yapısını oluşturan sistem düşüncesini ortaya koymuşlardır. Böylece yönetim düşüncesinde öğrenen örgüt kavramının temelini atmışlardır (Mirvis, 1996, s.20).

Bu dönemlerden sonra yapılan çalışmalar, artık örgütlerin öğrenebilen sistemler olduğu fikri üzerinde yoğunlaşmıştır. Özellikle uzun dönemli planlama çalışmalarında işletmelerin geçmiş başarı ve başarısızlıklarından öğrenebilmeleri ve bunları değerlendirerek ortamdaki belirsizliği azaltabilmeleri dönemin temel odak noktasını oluşturmuştur (Yazıcı, 2001, s.97).

Örgütsel öğrenme literatüründeki gelişmeler de, örgütsel öğrenmenin geçirdiği evrimi yansıtmaları bakımından önem taşımaktadır. Örgütsel öğrenme konusundaki literatür çalışmaları genel olarak iki grupta toplanabilir. Birincisi, daha çok uygulamaya yönelik bakış açısını temel alan, danışmanlar veya uygulamacılar

tarafından gerçekleştirilen öğrenen örgüt konusundaki çalışmalar, ikincisi ise daha çok akademisyenler tarafından yürütülen örgütsel öğrenme konusundaki çalışmalardır (Argis, 1978, s.180).

Son yıllarda özellikle internet uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte, internet üzerinde, elektronik ortamlarda örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler konularında faaliyet gösteren pek çok yayına, tartışma gruplarına veya üniversitelerde gerçekleştirilen çalışmalara rastlamak mümkündür. Elektronik haberleşme ortamının ve özellikle internetin yardımıyla, bu felsefe sadece örgütsel anlamda sınırlı kalmanın ötesine geçmiş, toplumsal sorunların irdelenmesinde de öğrenme felsefesi ve öğrenen toplum anlayışını vurgulamaya başlamıştır (Yazıcı, 2001, s.99).

1.4. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN GELENEKSEK ÖRGÜTLERDEN FARKLARI

Örgütler, içinde bulundukları çevre koşulları, küresel rekabet ve teknolojik gelişmelerden dolayı yönetim anlayışlarını ve çalışanlarına bakış açılarını değiştirmektedir.

Örgütteki çalışanlar, yönetim tarafından desteklendiği sürece yapmaları gereken her türlü faaliyeti eksiksiz ve büyük bir zevkle yerine getirmektedirler. Geleneksel örgütlerde yenilikler, üst yönetim tarafından çalışanlara zorla kabul ettirilmektedir. Yeni teknolojiler, çalışanların görüşleri alınmadan uygulamaya geçirilmektedir. Oysa öğrenen örgütlerde bir değişiklik yapılacağı zaman öncelikle çalışanların görüşleri alınmaktadır. Özellikle yeni teknolojilerin örgüte getirilmesinde çalışanların görüşlerinin alınması önemlidir. Çünkü yapılacak değişikliklerde ilk önce çalışanlar etkilenecektir. Öğrenen örgütlerde bu bakış açısıyla çalışanlara değer verilmesi, yapılacak değişikliklerin kendiliğinden oluşmasını sağlayacaktır (www.dist.maricopa.edu/users/bleed/learnin.html, 16.10.2006).

Örgüt kuramcılarını öğrenen örgütleri, geleneksel örgütlerde mevcut olan bölümlere ayırma, rekabet ve tepki gösterme gibi üç temel soruna çare olarak düşünmektedir. Birincisi öğrenen örgütlerde uzmanlaşmaya dayalı olan bölümlere ayırma özerk harekete olanak sağlayan farklı fonksiyonlar yaratır. Bölümler arası ekiplerden yararlanır ve esneklik ön plandadır. İkincisi, öğrenen örgütlerde rekabete olduğu kadar işbirliğine de önem verilmektedir. Rekabete gereğinden fazla önem verme

işbirliğini zayıflatır. Yönetim ekibinin üyeleri daha adil, daha bilgili ve ikna edici olduklarını göstermek için birbirleriyle rekabet etmektedir. Bölümler bilgiyi paylaşmak için işbirliğinin gerekli olduğuna inandıklarından bu konuda da rekabet içindedirler. Üçüncüsü geleneksel örgütlerde tepki gösterme; yönetimin dikkatini yaratıcılıktan ziyade sorun çözmeye yöneltir. Yani yönetim bir yanılgı içine girmektedir. Sorun çözücü, hatalı veya bozulan bir şeyi düzeltmeye çalışmaktadır. Oysa öğrenen örgütlerde çalışanlar yeni bir şeyi yapmaya gayret eder. Yani yaratıcı tepki gösterme söz konusudur. Tepki gösterme mekanizmasına gerekli önem verilmekte ve tepkiler geribildirim olarak kabul edildiğinden yenilikleri ve sürekli iyileştirmeyi teşvik eder (Robbins, 1996, s. 734).

Öğrenme olayı insanların yaptıkları her şeyin içine dâhil edilmiştir. Öğrenme anlık bir olay değil bir süreçtir. Bireyler kendilerini geliştirirken kurumlarını da değiştirirler. Kurum kendisinden de bir şeyler öğrenir ve çalışanlar kurumu yenilikler konusunda eğitirler. Öğrenen örgütlerde bireyler yaratıcıdır bireyler kurumu yeniden yapılandırırlar. Öğrenen örgütlerin bir parçası olmak bireylere keyif ve heyecan verir. Öğrenen örgütlerin diğer bir farkı da çalışanların işletmelerinin ticari yönü konusunda da bilgi sahibi olmalarıdır. Bireyler kurumlarının satış hedefleri, pazarlama planları, finansal raporlar gibi konularda da bilgi sahibidirler. Öğrenen örgütlerde bu bilgiler, sadece yönetici kadronun değil tüm iş görenlerin bilmesi gereken bilgilerdir. Öğrenen örgütlerin en büyük ihtiyacı kendi kendini yönetebilen insanlardır. Çünkü işletmelerde bilgiyi öğrenen ve onu örgüte yayan insanlara ihtiyaç vardır (<http://www.blogcu.com/senaoguz/535350>, 16.10. 2006).

Öğrenen örgüt olabilmek için, örgütün tamamına önem verilmesi gerekmektedir. Örgütte yer alan bütün bölümler, birbirlerini tamamlamaktadırlar. Birbirlerini tamamlayan bu bölümlerle gerçekleştirilen çalışmalar örgütün bütününe yönelik olmalıdır.

Tablo 1.1.'de öğrenen örgütler ile geleneksel örgütler arasındaki farklılıklar görülmektedir.

Tablo 1.1.: Geleneksel Örgütler İle Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklılıklar

	Geleneksel Örgütler	Öğrenen Örgütler
Genel Olarak Yöneltilmenin Tayini	Vizyon tepe yönetimi tarafından önceden belirlenmektedir.	Bir çok yönetim kademesinin katkısı sonucu ortaya çıkan paylaşılmış bir vizyon vardır, fakat tepe yönetimi bu vizyonu sürdürmek ve geliştirmekten sorumludur.
Düşüncelerin Tasarımı ve Uygulanması	Tepe yönetimi neyin yapılacağına karar verir. örgütün geri kalanı bu eylemlere göre hareket eder.	Fikirlerin üretimi, tasarımı ve uygulaması örgütün hemen her düzeyinde mümkün olabilir ve hatta mümkündür.
Örgütsel Düşünmenin Doğası	Her kişi, kendi işinden sorumludur ve bireyin yeteneğinin geliştirilmesi üzerinde odaklanmaktadır.	Personel kendi işini diğer personelin işleriyle bağlantılı ve birbirini etkileyecek şekilde düşünmekte ve algılamaktadır.
Çatışmanın Çözümü	Çatışmalar, güç kullanımı ve hiyerarşik etki veya baskı vasıtasıyla çözümlenmektedir.	Çatışmalar örgütün her kademesindeki personelin farklı görüşlerinin entegrasyonu, işbirliği ve ekip halinde öğrenmeden yararlanılarak çözümlenmektedir.
Liderlik ve Motivasyon	Liderin rolü örgütün vizyonunu tayin etmek, uygun bir şekilde ödül ve ceza vermek ve işgören faaliyetlerine ilişkin ayrıntılı kontrolü sürdürmektir.	Liderin rolü paylaşılmış bir vizyon inşa etmek, katılımı teşvik etmek, yetki devri ve karizmatik liderlikten yararlanarak girişimin her düzeyinde etkin karar vermeyi teşvik etmektir.

Kaynak: LUTHANS Fred., **Organizational Behavior**, Mcgraw Hill Inc, 6th Edition, New York, 1995, s.45.

Tablo 1.1.'de de görüldüğü gibi vizyon, geleneksel örgütlerde tepe yönetimi tarafından önceden belirlenirken öğrenen örgütlerde bir çok yönetim kademesinin katkısı sonucu ortaya çıkan paylaşılmış bir vizyon vardır. Geleneksel örgütlerde tepe yönetimi neyin yapılacağına karar verirken, öğrenen örgütlerde fikirlerin üretimi, tasarımı ve uygulaması örgütün hemen her düzeyinde mümkündür. Geleneksel örgütlerde her kişi, kendi işinden sorumludur. Öğrenen örgütlerde personel kendi işini diğer personelin işleriyle bağlantılı ve birbirini etkileyecek şekilde düşünmekte ve algılamaktadır. Geleneksel örgütlerde çatışmalar, güç kullanımı ve hiyerarşik etki veya baskı vasıtasıyla çözümlenmektedir. Öğrenen örgütlerde çatışmalar örgütün her kademesindeki personelin farklı görüşlerinin entegrasyonu, işbirliği ve ekip halinde öğrenmeden yararlanılarak çözümlenmektedir. Geleneksel örgütlerde liderin rolü örgütün vizyonunu tayin etmek, uygun bir şekilde ödül ve ceza

vermeştir. Öğrenen örgütlerde liderin rolü paylaşılmış bir vizyon inşa etmek, katılımı teşvik etmek, yetki devri vermeştir.

Öğrenen örgütler ile geleneksel örgütler arasındaki farklılıklar, öğrenen örgütlerin neden önem kazandıklarını ve giderek çok sayıda girişimin bugün neden bir yaratıcı öğrenen ortamı geliştirdiklerini izah etmeye yardımcı olmaktadır (Luthans, 1995, s. 45).

Öğrenen örgüt olma yolunda gerçekleştirilecek çalışmalarda, yönetimin bakış açısı önemli bir yer tutmaktadır. Yeniliklere açık, doğru eleştiriy yapabilen, kendisine yapılan eleştirileri değerlendirip kişisel gelişimini sağlayan yöneticilerle örgüt sürekli gelişir. Yöneten değil, danışılan kişi olan yönetici, çalışanları ile sürekli iletişim halinde olacaktır. Yapılan çalışmalarda örgütün tamamını ele alacaktır. Otoriter yönetim anlayışını esnek yönetim anlayışına bıraktığından çalışanlar katı kurallara uymak zorunda kalmayacaktır. Önem verildiğini hisseden çalışanlar ise verimliliklerini arttıracaktır. Öğrenen örgütlerde çalışmalar uzun bir zaman dilimini kapsamalıdır. Çünkü çalışmalar, birbirini tamamlar niteliktedir. Birinin bittiği yerde diğer bir çalışma başlayacağından, sonuca ulaşmak için acele edilmemelidir (Garvin, 1993, s.75).

1.5. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN OLUŞTURULMASINDA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Değişimler örgüt içinde sıkıntılara neden olmaktadır. Eğer bu değişimi yaşayacak kişiler bu konuda fikir sahibi olup değişime hazırlıklı iseler, değişim döneminde yaşanan sıkıntılar iyileştirmelerle aşılabılır. Ancak örgüt üyeleri değişimden korkuyor ve kendileri için bu sadece bir belirsizlik anlamına geliyorsa mevcut durumu korumak amacıyla direnişe geçerler. Gönülsüz katılımın söz konusu olduğunda hedefe ulaşmak zorlaşır.

Günümüzde küresel rekabet; bilgi iletişim teknolojisi, ürün ve hizmet duyarlılaştırma, etik gibi birçok faktörden dolayı örgütsel çevre, geçmişteki rekabetten önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bunun için, birçok örgüt hem üretim hem de toplam kalite yönetimi alanındaki yaklaşımlarını değiştirmek zorunda kalmıştır. İleri bilgi teknolojileri ve TKY, küresel ekonomide rekabetçi olmanın anahtarı haline gelmiştir. Ancak örgütlerin gelecekteki eğilimlerini tahmin ederek ayakta kalabilmesi ve gelecekte de rekabet edebilmesi için artık öğrenen bir örgütsel anlayışını benimsemeleri

gerekir. Çünkü öğrenen örgütler, yaratıcılık ve yeni bilgi kaynaklarını paylaşmayı gerektirir (Akgemci ve Özgener, 1998, s. 50).

Yeni kurulan örgütler, yapılan çalışmalarla gelişme dönemine girerler. Gelişme dönemine giren örgütün üretim ve satış eğrilerinde yükselmeler meydana gelir. Örgütler, böyle bir yükselişin ardından duraklama dönemine girerler. Duraklama döneminde, örgütlerin almaları gereken tedbirler bulunmaktadır. Bu tedbirler alınmadığı takdirde, örgütler gerileme dönemine girecektir. Örgütlerde başarısızlıklar birden bire ortaya çıkmaz. Farklı zamanlarda ortaya çıkan problemler, mutlaka dikkate alınmalıdır. Başlarda önemsiz gibi görünen sorunlar, düzeltilmediği takdirde büyük problemlere sebep olur (Garvin, 1993, s.75).

Örgütlerde öğrenme faaliyetlerine ve çalışanlara önem verilerek öğrenen örgütler oluşturulabilir. Öğrenen örgüt olma çalışmalarında da sorunlar ortaya çıkabilir. Öğrenen örgütlerde çalışanlar, örgütü benimsemelidir. Örgütü benimseyen çalışan, işine odaklanmalı ve işini en iyi şekilde yapmak için çaba sarf etmelidir. Örgütte çalışan bireyler hata yapmamaya özen göstermelidir. Çünkü örgütlerde yapılan çalışmalar birbirlerini tamamlar niteliktedir. Çalışanların kendilerinden sonra gelecekleri düşünmeden, sadece kendi işlerini yapmaları, örgütte hataların ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Ayrıca çalışanlar, yaptıkları hataları kabul etmelidirler (Senge, 2002, s.29).

Bilgi temelli yenilikler yaratmak isteyen örgütler, öğrenen örgüt olmalıdırlar. Bilgi temelli yeniliklerin yaratılması için öğrenen bir örgüt oluşturmada öncelikle gösterilmesi gereken çabalar şunlardır (Sucu, 1999, s.59):

- Çalışanlara analiz yapmaları için gerekli olan zaman ve kolaylıkların gösterilmesini sağlayacak açık ve destekleyici bir ortam sağlanmalıdır.
- Fikirlerin paylaşılmasını, yeni fikirlerin etkin akışının gerçekleşmesini sağlayacak iletişimin sağlanması için gerekli yapılanmalar oluşturulmalıdır.
- Bütün örgütler yapılandırılarak oluşturulmuşlardır. Örgütlerin yapıları yönetim tarafından karar alma süreçleri sonucunda oluşur. Belli başlı yapısal düzenlemeler, yönetimin karşı karşıya kaldığı sorunlara çözümler üretmek için yapılır. Sorunlar örgütten örgüte farklılık gösterebileceği gibi, aynı örgütte de zaman içinde farklılaşabilir.

Öğrenen örgütleri oluşturmada karşılaşılan güçlükler, üç ana grupta toplanır. Bunlardan ilki işlerin yapılması veya örgütsel amaçların elde edilmesi ile ilgili olan temel sorunlardır. Örneğin, bir otomobil üreticisi şirkette, araçların tasarımı, imalatı ve satılması için bir sistem oluşturulmalıdır. Bu da birbirinden farklı ve çok sayıda alt görevlerin yerine getirilmesi demektir. İkinci sorun ise, kontrol sorunudur. Birinci ve ikinci sorunlar birbirleriyle bağlantılıdır. Çünkü kontrol, görevi yerine getirmek için gereklidir. Üçüncü sorun maliyettir. Etkili olmak ve hatta hayatta kalabilmek için örgütler belirli maliyet sınırları dâhilinde faaliyet göstermelidirler. Dikkat edilmesi gereken nokta, yapısal düzenlemelerin sadece operasyona yönelik denetim ve kontrol mekanizmaları sağlamadığı maliyet üzerinde direkt etkiler yarattığıdır (Mansfield,1984, s.121).

Öğrenen örgüt olabilme çalışmalarında karşılaşılan güçlüklerden biri de yöneticilerin ve çalışanların değişikliklerden korkmalarıdır. Yöneticiler, yöneten rolünü kaybedeceklerini düşündüklerinden dolayı önemsenmeyeceklerini sanmaktadırlar. Örgütün önceki yıllarda elde ettiği başarıları güvenilmemelidir (Arıkan, 1999, s.30).

Örgütlerin geçmiş yıllardaki başarıları altına sığınmak, örgütün gelişmesini engellemektedir. Sadece gelişmiş olmak için gelişmek doğru değildir. Örgütün varlığını sürdürebilmesi ve geleceğe umutla bakabilmesi için gelişme sağlanmalıdır.

1.6. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN TEMEL YETENEKLERİ

Öğrenen örgütlerin de diğer örgütler gibi sahip olduğu temel yetenekler vardır. Öğrenen bir örgüt yaratabilmek için öncelikle bu yeteneklerin geliştirilmesi gerekmektedir. Öğrenen örgütlerin temel yetenekleri, örgütsel öğrenme sürecinde oluşturulur. Öğrenen bir örgüt oluşturabilmek için de, bu temel yapı taşlarının kullanılması gerekmektedir.

— **Sistematik Problem Çözme:** Sistematik problem çözme, kalite hareketinin felsefesi ve metotları üzerine kurulmuştur. Bu faaliyetin altında yatan temel fikirler şunlardır (Garvin, 1993, s.78):

- Problemlerin teşhisi ve çözümleri için tahmine dayalı metotlar yerine bilimsel metotları kullanmak,
- Gerçek verilerden faydalanmak,

— Bilgileri derlemek ve değerlendirmek için basit istatistiksel yöntemleri kullanmak.

Problem çözme tekniklerinin öğrenilmesi ve kullanılması oldukça kolaydır. Ancak burada önemli olan, gerekli bilincin yaratılmasıdır. Problemlerin sistematik biçimde bulunup çözülebilmesi için çalışanların daha fazla disiplinli bir hale gelmesi ve detaylara daha çok önem göstermesi gereklidir. Çalışanların daha fazla sorgulayan ve nedenin altında yatan gerçekleri araştıran bireyler haline gelmesiyle birlikte, problemlere daha sistematik yaklaşımlar getirilebilir (Yazıcı, 2001, s.155).

— **Deney Yapma ve Yeni Yaklaşımları Deneme:** Çalışanların sadece yetenekli olmaları, öğrenmeleri için yeterli olmamaktadır. Bunun yanında çalışanlarda bir merak duygusunun da bulunması gereklidir. Sürekli sorulan sorular ve bunlara aranan cevaplar, gerçeğin arayışı şeklinde, sürekli olmalıdır (Garvin, 1993, s.78).

Deney yapmak ve yeni uygulamaları denemek, yeni bilginin sistematik olarak aranmasını ve test edilmesini gerektirir. Bilimsel metotları kullanmak bir zorunluluktur ve problemlerin çözümü için gereklidir. Ancak deneyleri, problem çözmeden farklı olarak, mevcut zorunluluklar değil, fırsatlar ve genişleyen ufuklar harekete geçirirler (Yazıcı, 2001, s.156).

Deneyler, sürekli deneyler ve tek seferlik deneme projeleri olmak üzere iki farklı forma sahiptir (Garvin,1993, s.79). Sürekli deneyler, ufak sıçramalarla bilgiyi arttırmak için tasarlanmış bir seri sürekli deneyden meydana gelir. Sürekli deneyler yaratıcılığı geliştirir. Deneme projeleri, deneylerden farklı olarak daha geniş çaplı ve karmaşıktır. Daha sonraki projelerde kullanılmak üzere konulan yeni kurallara rehberlik ederler. Deneme projelerinin en çok yapıldığı ve yeni yaklaşımların en fazla denendiği yer Ar-Ge bölümleridir. Bu bölümler, örgüt içinde bilginin yaratıldığı yerdir. Ancak bu bölümde yaratılan bilgi, tüm örgüte yayılmadığı sürece bir anlam taşımamaktadır (Yazıcı, 2001, s.157).

— **Geçmişe Ait Tecrübelerden Öğrenme:** İşletmeler, başarılarını ve hatalarını gözden geçirerek bunları sistematik olarak değerlendirmeli, alınan dersleri çalışanlara açık bir biçimde ulaştırmalıdır. Geçmişini hatırlamayan işletmeler, geçmişte yaptıkları hataları sürekli tekrar ederler. Yapılan araştırmalar, hatalardan öğrenilenlerin, daha sonraki başarılarında temel faktör olduğunu ortaya koymuştur (Garvin, 1993, s.85).

Deneyler ve tecrübeler çoğu zaman başarısızlıkla sonuçlanabilir. Ancak unutulmamalıdır ki başarısızlıklar da öğrenme sürecinin birer parçalarıdır. Bu nedenle liderlerin örgüt içinde korkuyu ortadan kaldırarak bağışlayıcı olmaları ve bu başarısızlıklardan ders alarak gelecekteki hataların önlenmesini sağlamaları gerekmektedir (Handy 1995, s.44).

— **Başkalarından Öğrenme:** Müşteri, öğrenmede başvurulabilecek etkili bir kavramdır. Müşteri ile ilişkiler, işletme hatalarını görebilme imkânı sağlayarak yeni öğrenme olanakları sunmaktadır.

Kıyaslama (benchmarking) gibi uygulamaların bulunması, analiz edilmesi, sürekli araştırma ve öğrenme tecrübesi, işletmelerin bakış açılarını değiştirebilmektedir. Öğrenme her zaman kendi kendini analiz ve değerlendirme yoluyla sağlanamaz. Bazen en etkin çözümler kişinin çevresinden gelir. Farklı sektörlerde yer alan işletmeler bile bazen diğer işletmelere yaratıcı fikirler sunabilmektedir (Yazıcı, 2001, s.158).

Müşteriler, güncel ürün bilgilerinde, rekabetçi karşılaştırmalarda, değişen tercihlerde, fikir, hizmet ve kullanım şekilleri konularında geri besleme (feedback) sağlayabilirler. Bu bilgi, işletmelerin diğer hiçbir kaynaktan direkt bir şekilde alamayacağı bilgidir. Dışarıdan gelen bilginin kaynağı neresi olursa olsun, öğrenme ancak çevresine duyarlı bir örgütsel ortamda gerçekleşebilir. Yöneticiler tutucu olmazsa, eleştirilere ve kötü haberlere açık olurlarsa, kendilerini ön yargılardan arındırırlarsa, örgüt içinde öğrenme potansiyeli büyük olur (Garvin, 1993, s.86).

— **Bilgi Yaratma ve Bilgi Paylaşımı:** Bilgi, örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerekli en temel kaynaktır. Örgütün teknolojisi, sistemleri ve prosedürleri tamamen bilgi üzerine kurulmuştur.

Çalışanlar ürün ya da hizmetleri geliştirmek ve problemleri çözebilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bilgi, öğrenen örgütlerin gelişmesini sağlayan bir besin gibidir. Çalışanlar örgütten ayrılabilir veya yerine başkaları geçebilir. Ancak, bilginin örgütten kaybolması, örgütün varlığını sürdürememesine neden olur (Marquardt, 1996, s.130).

Günümüzde işletmelerin değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilme yeteneklerini ve bu amaçla bilgi kaynaklarını ne etkinlikle kullandıklarını tanımlamak amacıyla “bilgi zinciri” (knowledge chain) kavramı kullanılmaktadır. Bir işletmenin

bilgi zincirini oluşturan en önemli yetenekler, çevreye karşı duyarlı olabilmekte ve değişimlere anında gerekli tepkileri verebilmektedir (Spinello, 1998, s.4).

Bilginin yaratılması, yönetim bakımından öncelikli hale gelmiştir. Global rekabetin artması, bilgiyi işletmenin rekabet açısından stratejik olarak önemli bir kaynağı haline getirmektedir (Inkpen, 1998, s.69). Burada asıl önemli olan, bilginin yaratılması ve örgüt içinde etkin bir şekilde dağıtılarak kullanılmasıdır. Örgüt içinde etkin bir şekilde dağıtılan ve kullanılan bilgi, yeni bilgilerin doğmasında kolaylık sağlayacaktır. Bilgiyi yaratan temel kaynak insan olduğuna göre, insanın öğrenmesi, öğrendiklerini içselleştirerek bunları başkalarına da aktarması gerekmektedir. Ancak bu şekilde etkin bir bilgi yaratma süreci ortaya konabilir (Yazıcı, 2001, s.159).

Öğrenmenin kalıcı olabilmesi için, bilginin ve öğrenilenlerin işletme içinde çabuk ve etkin bir biçimde yayılması gereklidir. Bilgi ancak etkin biçimde paylaşıldığında sinerjik bir etki yaratır.

Bilginin transferinde en yaygın yöntemler olarak yazılı ve sözlü raporlar, geziler, ziyaretler, eğitim ve yetiştirme programları, rotasyon programları gibi uygulamalar kullanılmaktadır (Garvin, 1993, s.87). Örgüt içinde kurulan etkin haberleşme ve bilgisayar ağları da bilginin süratle yayılmasını, paylaşılmasını ve depolanmasını sağlar.

— **Sinerji Yaratma:** Sinerji, birlikte hareket etmekle sağlanan toplam faydanın, bireysel faydaların ayrı ayrı toplamından daha büyük bir değer olması şeklinde ifade edilebilir (Dinçer, 1998, s.132).

İşletmelerde farklı kültürlere duyarlı, uluslar arası insan kaynakları yönetim stratejisine dayalı esnek yönetim anlayışları hızla yaygınlaşmakta veya en azından yaygınlaşması konusundaki gereklilik giderek işletmeler üzerinde güçlü bir baskıya dönüşmektedir (Anderson, 1995, s.496). Bu işletmeler için, sinerji yaratabilen ve bunu yaparken etkili iş değerlerinden oluşan örgüt kültürünü yaratabilen yöneticiler başarılı olarak değerlendirilmektedir.

Sinerji yaklaşımı, kültürel çeşitliliği örgüt için bir avantaj ve bir kaynak olarak kullanarak problemlere örgütsel çözümler üretir. Bu yaklaşım, çalışanlar arasında her gün karşıt-kültürlerin etkileşiminin yaşandığı organizasyonlar için tasarlanmıştır. Ancak sinerjik çözümün bir kerede uygulanması gerekli değildir; bunun yerine farklı

kültürler arasında problem çözümlerine ihtiyaç ortaya çıktıkça yavaş yavaş uygulanabilir. Her ne kadar günümüzde hiçbir organizasyon tam anlamıyla sinerjik değilse de bazı organizasyonlar çok uluslu ve çok kültürlü olmanın yarattığı birçok anahtar problemin çözümünde bu stratejiyi uygulamaktadır (Rodrigues, 1998, s.29'den aktaran Ehtiyar, 2003, ss.66–78).

Öğrenen örgütlerin en temel özelliklerinden biri de, çalışanları vasıtasıyla sinerji yaratabilme yeteneğine sahip olmalarıdır. Çalışanların ortak bir vizyona sahip olmaları, ortak amaçlar çevresinde yaratıcılıklarını ön plana çıkararak dayanışma içinde takım çalışması yapmalarına imkân verir. Paylaşımın, açıklığın, güvenin ve takım bilinciyle çalışmanın doğal bir sonucu olarak sinerjik etkiler ortaya çıkar (Yazıcı, 2001, s.160).

— **Sürekli İyileştirme:** Sürekli iyileştirme kavramı, 1980'li yıllarda özellikle Japon yönetim sistemleri ile gündeme gelmeye başlamış ve günümüzde başarıyı sağlayan temel stratejilerden biri olmuştur. Toplam kalite yönetimi felsefesinin en önemli boyutunu oluşturan sürekli iyileştirme, sadece mevcut sorunların giderilmesini değil, daha iyi sonuçlar alabilmek için sürekli yeniliklerin ve fırsatların değerlendirilmesi anlamını taşımaktadır (Imai, 1994, s.17).

Bugün lider Japon işletmeleri, ürün planlama ve geliştirme sürecini kısaltarak zamanı, maliyetleri, kaliteyi ve stokları yönetir gibi yönetmektedirler. Stratejik bir silah olarak zaman, paraya, üretkenliğe, kaliteye ve hatta yenilik yaratmaya eşdeğer bir hale gelmiş bulunmaktadır (Stalk, 1988, s. 41).

Gelecekte rekabet, doğu ve batı arasında ya da kuzey ve güney arasında değil, “hızlı olanlarla, yavaş olanlar” arasında gerçekleşecektir (McGrath,1999, s.124).

TKY, sürekli iyileştirme ilkesi ile işletmelerin zor işi başarmalarına yardımcı olmaktadır. İşletmedeki bütün bölümlerin sürekli iyileştirme üzerinde yoğunlaşmak zorunda olduğu TKY felsefesinde, bu amaçla yeni bilgilerin ve yeteneklerin kazanılması, diğer bir deyişle sürekli öğrenme, örgütteki herkesin sorumluluğundadır (Evans, 1993, s.32–33).

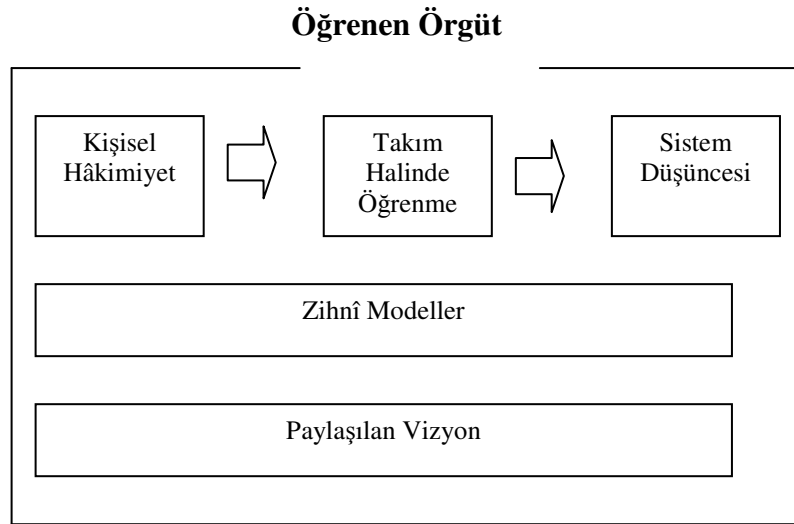
Sürekli iyileştirme, öğrenen örgütlerde öğrenme sonucu ortaya çıkmaktadır. Sürekli iyileştirmenin gerçekleşmesi, öğrenilenlerin ortak bir vizyon etrafında amaçlara ulaşmak için kullanılmasına bağlıdır.

1.7. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN TEMEL DİSİPLİNLERİ

Öğrenen örgütler, diğer örgütlerden farklı bir zihni modele sahip olduklarından dolayı, öğrenen örgütler içinde yer alan faaliyetlerin tümü farklı disiplinler çerçevesinde şekillendirilmelidir. Öğrenen örgütleri geleneksel, otoriter, kontrol eden örgütlerden ayıran temel fark, belli disiplinlere hâkim olabilmesidir. Öğrenen örgütün disiplinlerini hayati kılan da budur (Senge, 2002, s.13).

Öğrenen bir örgüt oluşturabilmek için beş temel disiplinin bir araya gelmesi gerekir (Senge, 2002, s.19). Bir disiplin, belli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenecek olan gelişme yoludur. Bu temel beş disiplini diğer bilinen yönetim beceri ve disiplinlerden ayıran en önemli özellik, kişisel olmalarıdır (İnceler, 1997, s.161). Her bir disiplin, nasıl düşündüğümüz, gerçekten ne istediğimiz, birbirimizle nasıl iletişime girdiğimiz ve nasıl birlikte öğrendiğimiz ile yakından ilgilidir. Bu anlamda, geleneksel yönetim disiplinleri olmaktan çok sanatsal disiplinler gibidirler (Senge, 2002, s.19).

Şekil 1.1.'de öğrenen örgütlerde ele alınan beş temel disiplinin birbirleri ile olan ilişkileri gösterilmiştir.



Şekil 1.1.: Öğrenen Örgütlerin Beş Temel Disiplini

Kaynak: WILLARD Bob , "Ideas on 'Learning Organization'. IBM Canada, Leadership Development, 1994, <http://192.75.177.236/~bwillard/ideaslo.htm>, 16.11.2006

Öğrenen örgütlerdeki beş temel disiplin arasındaki bağlantıyı şu şekilde açıklamak mümkündür (Willard, s.9, 16.11.2006):

Bir öğrenen örgütte sistem düşüncesi, öncelikle takım halinde öğrenme disiplini gerektirir. Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların kişisel yetkinliğine bağlılık göstermeleri gereklidir. Bireysel, grup ve örgüt çapında öğrenmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların zihinsel modellerinin belirlenip gerekiyorsa değiştirilmesi ve paylaşılması gereklidir. Öğrenme, bireysel, ekip ve örgütsel vizyonların paylaşılıp uyumlaştırılması ile hızlanıp etkinlik kazanacaktır.

Senge, kitabında “Beşinci Disiplin Yasalarını” aşağıdaki gibi belirtmiştir (Senge, 2002, s.22):

- Bugünün problemleri dünün çözümlerinden kaynaklanır. Bir sorundan kolay çıkış, normal olarak o soruna tekrar geri götürür.
- Ne kadar sıkı yüklenirseniz, sistem de o sıklıkla geriye itecektir.
- Davranış kötü sonuçlardan önce iyi sonuçlar doğurur. Küçük değişiklikler büyük sonuçlar üretebilir ancak en yüksek kaldıraç gücüne sahip olanlar çoğu kez en az göze görünür olanlardır.
- Tedavi hastalıktan kötü olabilir. Sistemsiz çözümleri uygulamanın uzun dönemde ortaya çıkan ve kendini gizleyen olumsuz sonucu gittikçe daha çok çözüme ihtiyaç duymaktır.
- Daha hızlı daha yavaştır. Neden ve sonuç, zaman ve uzayda birbiriyle yakından ilintili değildir.
- Hem pastanız olur, hem de onu yiyebilirsiniz, ama aynı anda değil.
- Bir fili ikiye bölmekle iki küçük fil elde edilmez.
- Kabahat yükleme diye bir şey yoktur

Öğrenme dinamik bir kavram olup örgütlerin değişen yapısına vurgu yapmaktadır. Öğrenme; birey, grup ve örgüt gibi değişik düzeylerde yapılan analizlerin birleştirilip bütünleştirilebildiği özel bir kavramdır (Öncül, 1999, s.8).

Kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi öğrenen örgütlerin sahip olduğu temel disiplinlerdir.

1.7.1. Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi, birbirinden ayrı ve bağımsız gibi görünen olayları ve olaylar arasındaki ilişkileri, neden-sonuç ilişkilerini göstererek bir bütün olarak görme becerisidir. Doğal ve ekonomik dünyada daha büyük işlemlerde nasıl hareket edeceğimize yardımcı olur (Senge, 2002, s.15).

Bu tür bakış açısı, olayların veya problemlerin neden-sonuç ilişkisi üzerinde odaklandığından, kısa vadeli kalıcı çözümler üzerinde düşünülmesini, semptomlarla değil semptomların altında yatan gerçek problemlere çözüm getirilmesini sağlar (Yazıcı, 2001, s.165).

Sistem düşüncesi Senge'ye göre aslında "Beşinci Disiplin"dir. O, disiplinleri birbirleriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Sistem düşüncesi, bir işletmeyi, farklılaştırılmış parçaların birbirlerini sürekli olarak etkiledikleri ve bu parçaların toplamından daha fazlasını içeren bir bütün olarak değerlendirilir. Sistem düşüncesi, diğer disiplinlerin her birini güçlendiren sinerjik etkiyle, bütünün parçalarının toplamından daha fazla olduğunu gösterir (Senge, 2002, s.20).

Sistem düşüncesi, kişilerin karşı karşıya kaldığı dinamik karmaşıklık durumlarda ayakta kalabilmesini sağlayacak temel araçtır. Çünkü kişilerin içinde bulundukları olay ve veri yığını takip edebilmesinin tek yolu, bu olaylara neden olan yapıyı anlayabilmekten geçer. Bunu sağlayacak düşünce sistemi ise "sistem düşüncesi"dir.

Sistem düşüncesi, öğrenen örgütün temeli ve yapı taşıdır. Aynı zamanda diğer disiplinleri birleştiren bir araçtır.

1.7.2. Kişisel Hâkimiyet

Hâkimiyet, Fransızca kökenli bir kelime olup sonuç üretme, sonuç üretme yolundaki prensiplere hâkim olma kapasitesi anlamına gelen "maitre" kelimesinin karşılığıdır.

Kişisel hâkimiyet, bireyin kendisi için önem taşıyan sonuçları gerçekleştirme yeteneğidir. Kişisel hâkimiyet, sürekli gelişmek için kendisini yaşam boyu öğrenmeye adanmış usta bir zanaatkârın yeteneklerine benzetilebilir. Yüksek

düzeyde bir kişisel ustalığa sahip olan kişiler, kendileri için büyük önem taşıyan, hayatta gerçekten aradıkları sonuçlara ulaşma yeteneğini sürekli geliştiren kişilerdir. Senge'ye göre onlardaki bu sürekli öğrenme çabası, öğrenen örgütlerin ruhunu meydana getirmektedir (Senge, 2002, s.157).

Yüksek düzeyde bir kişisel ustalığa sahip olan kişiler kendileri için en derinden önem taşıyan sonuçları tutarlı olarak gerçekleştirme yeteneğine sahiptir. Gerçekten, yaşamlarına bir sanatçının bir sanat eserine yaklaşacağı gibi yaklaşırlar. Bir örgütün öğrenme isteği ve kapasitesi kendi mensuplarınınkinden daha büyük olamaz. Kişisel hâkimiyet disiplini bizim için gerçekten önem taşıyan şeyleri açıklığa kavuşturmakla başlar. Önemli olan, hayatlarımızı en yüksek özlemlerimizin hizmetinde yaşamaktır (<http://egitim1.sitemynet.com/SAKARYA/besdisiplin.doc>, 16 Ekim 2006).

Örgütler, kişisel hâkimiyeti farklı şekillerde güçlendirebilir. Bunun için de kişisel hâkimiyet disiplinine verdikleri değeri sürekli vurgulamalı ve iş başında eğitim yapılmalıdır. Bundan dolayı, liderlerin üzerine düşen önemli görevlerden biri de çalışanlara örnek olmaktır.

İnsanlar, kişisel hâkimiyet disiplinini pratikte uyguladıkça, içlerinde giderek değişimler meydana gelir. Bu değişimlerin çoğu ince ve karmaşıktır. Çoğu zaman da fark edilmezler. Yüksek seviyede bir kişisel hâkimiyete sahip kişiler, kendileri için en önemli sonuçları tutarlı bir biçimde gerçekleştirme yeteneğine sahiptirler (Ertürk, 1198, s.275).

Kişisel ustalığa sahip bir kişinin mutlaka kişisel vizyonları da vardır. Buna karşılık pek çok yetişkinde vizyon duygusu yoktur. Kişilere ne istediği sorulduğunda onlar neden kurtulmak istediklerinden bahsedeceklerdir. Can sıkıcı işinden, oturduğu kötü evinden, sırt ağrılarından bahsedecektir. Vizyon, çok yönlü bir olgudur. Vizyonun sağlık, özgürlük gibi kişisel yönleri de vardır. İşletme vizyonları, mümkün olduğunca çalışanların vizyonları ile oluşturulmalıdır.

İnsanın kendi kişisel hâkimiyetini geliştirmesi için, daha sistematik bir dünya görüşü geliştirme, üstü kapalı varsayımlar üzerine düşünmeyi öğrenme, vizyonunu ifade etme ve başkalarının vizyonuna kulak verme uygulamalarının birçoğu öğrenen örgütlerin disiplinleri içinde bulunur.

Kişisel hâkimiyet disiplini bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişliyi temsil etmektedir. Örgüt, sadece bireyler vasıtasıyla öğrendiği için, bireylerin kişisel hâkimiyet becerileri yükseltilmeye çalışılmalıdır.

1.7.3. Zihni Modeller

Zihni modeller, kişilerin dünyayı anlayışını ve kavrayışını etkileyen, zihinlerinde iyice yer etmiş, kökleşmiş, varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgelerdir (Senge, 2002, s.49). Zihni modeller, bireyin davranışlarını etkileyen aktif bir yapıdır. Bu modeller öğrenme önündeki en önemli engeli teşkil eder.

Zihni modeller, hayatta yer alan kararları aktif şekilde etkiler. Örgütlerin var oluş amaçları, bir kişinin tek başına ulaşamadığı amaçlara ulaşmasında ortak bir yol izlemektir. Zihni modeller, örgüt yapısı içinde öğrenmeyi destekleyecek şekilde kullanıldığı müddetçe olumlu etkileri olmaktadır (Argyris, 1978, s.26).

Senge, örgüt içinde kişisel ve kişiler arası düzeydeki zihni modelleri yönetme becerilerinin geliştirilmesi için öğrenme becerilerine başvurmuştur. Bu beceriler düşünme ve sorgulama becerileridir (Senge, 2002, s.18).

Düşünme becerileri, bireyin kendi düşünme süreçlerini yavaşlatıp zihni modellerini nasıl oluşturduğunu ve bunların eylemleri nasıl etkilediğini farkına varmasını sağlar. Sorgulama becerileri ise, bireyin başkaları ile olan yüz yüze ilişkilerinde, özellikle karmaşık ve çatışmalı sorunlarla uğraşırken nasıl davranacağı ile ilgilidir. Bu yolla örgütler, bireylerinin kendi zihni modellerinin farkına varması sağlamaktadır. Böylece, şirket içinde bir öğrenme atmosferi oluşur. Bu atmosfer içinde de bireysel ve örgütsel öğrenme hızlanacaktır (Senge, 2002, s.19).

Zihni modellerde amaç, bireylerin bilinçaltında var olan kalıplaşmış düşüncelerinden uzaklaşmasını sağlamaktır. Öğrenen örgütlerde öncelikle yöneticiler bu kalıplaşmış düşüncelerden uzaklaşmaya çalışmalıdır. Ardından çalışanlar gelişmeye ve düşünce yapılarını değiştirmeye yönlendirilmelidir. Yöneticilerin önce, çalışanların sonra değişmesi önemlidir. Çünkü bilinçaltına itilen ve farkında olunmayan düşünceler, bir süre sonra çalışan-yönetici ilişkilerini, çalışan-çalışan ilişkilerini ve genel olarak da örgüt çalışmalarını etkileyecektir (Karababa, 2003, s.36–37).

Öğrenen örgütlerde zihni modellerin oluşturulabilmesi için aşağıdaki çalışmalar yapılmalıdır (Senge, 2002, s.209):

- Örgütteki üst yönetim zihni modellerini geliştirmelidir,
- Üst yönetim, iyileştirmeye çalıştığı zihni modellerini çalışanlara zorla kabul ettirmeye çalışmamalıdır,
- Her olaya yönelik geliştirilen zihni modeller, mümkünse, birden fazla olmalıdır. Böylelikle farklı bakış açıları ortaya çıkabilir.
- Zihni modeller geliştirilirken grup çalışmalarına önem verilmelidir,
- Grup çalışmalarında amaç, katılanları aynı zihni modellere sahip olmaya zorlamak değil, farklı bakış açılarına ulaşmaya teşvik etmektir,
- Mümkünse grup çalışmalarına üst yönetim de katılmalı, yapılan iyileştirme çalışmalarına katkı sağlamalıdır.

Zihni modeller, stratejik karar vermede kullanılmaktadır. Öğrenen örgütlerde de önemli kararlar alınırken, farklı zihni modellere sahip yöneticiler, farklı fikirlerinden yola çıkarak doğru karara ulaşabileceklerdir.

1.7.4. Paylaşılan Vizyon

Beşinci Disiplin adlı eserinde Senge, vizyon kelimesi ile uzağı görme gücünü kastetmektedir. Ancak bu görme, bir gözle görme işlemi olmayıp zihin gücüyle ve sezgiyle görme anlamına gelmektedir. Her örgütte liderler bir vizyona, yani geleceğe bakış açısına sahip olmak ve bu vizyonu örgütün bütünü içinde paylaşılan bir vizyon haline getirmek durumundadır. Örgütün tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü koruyabilmiş bir örgüt düşünebilmek insana çok zor gelir. Geleceğe ilişkin bir bakış açısı, aslında müşteri yararları, yetenekler ve müşterilerle karşılaşma biçimlerine ilişkin bir bakış açısıdır (Senge, 2002, s.17-18)

Paylaşılan vizyon, “ne yaratmak istiyorsunuz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyon nasıl kafasında ve yüreğinde taşıdığı resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde örgütte çalışanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler, örgüte nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu kazandırır (Senge, 2002, s.227).

Bir örgütte gerçek bir vizyon varsa, çalışan bireyler kendilerine öyle söylendiği için değil, kendileri istedikleri için öğrenirler. Motorola şirketinin de böyle bir vizyonu vardır. Yıllar önce Motorola'nın hayalindeki dünya, her insanın bulunduğu yerden bağımsız bir telefon numarasına sahip olduğu, elindeki küçük bir aletle nerede olursa olsun, herkese ulaşabildiği ve onlara video görüntüleri ve veriler kadar ses sinyalleri de iletebildiği bir dünyadır. Motorola, bu vizyonunu paylaşılan bir vizyona dönüştürebildiği için bugün başarılı bir firmadır (İnceler, 1997, s.161–165).

Öğrenen örgütlerde paylaşılan vizyonun önemi aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Marquardt, 1994, s.112):

- Paylaşılan vizyon, öğrenmek için dikkati, isteği ve enerjiyi sağlar. İnsanların hayallerini temsil eder ve hayallerine anlam verir.
- Vizyon, hedef oluşturur. Hedefin büyüklüğü, yeni düşünce ve davranışlara zorlar.
- Güçlü ve üretken öğrenme, insanların onları gerçekten etkileyen problemlerin ötesinden gelmeye azimli oldukları zaman ortaya çıkar. Vizyon sahibi insanlar, hedefe doğru giderken hareket anlarından itibaren kendilerini hedefe ulaşmaya yönelik sorgularlar.
- Paylaşılan vizyon, örgütler için stratejik düşünme ve planlamaya rehberlik eder. Katılım ile hedeflenen duruma ulaşmak daha kolay olur.
- Paylaşılan değerler, vizyona daha kolay ulaşılmasını ve vizyonun daha iyi kavranılmasını sağlar. Paylaşılan vizyon, risk almayı ve denemeyi teşvik eder.

Paylaşılan birçok vizyon dıştan gelir. Örneğin, Pepsi'nin vizyonu tamamen Coca Cola'yı geçmeye yönelmiştir. Avis'in vizyonu Hertz'i geçmektir. Yine de bir rakibi geçmek sınırlı bir amaç, geçici bir amaçtır. Vizyona ulaşıldığında kolayca savunmacı bir tavra dönülebilir. Örneğin elimizde olanı korumak, bir numara olma konumumuzu kaybetmemek gibi. Böylesi savunmacı amaçlar, nadiren yaratıcılığı ve yeni bir şey icat etme coşkusunu ortaya çıkarır (Senge, 2002, s.227).

Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya önem veren örgütler sürekli olarak mensuplarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye yüreklendirirler. İnsanların kendi vizyonları yoksa bütün yapabilecekleri, bir başkasınıkini sahiplenmektir. Bunun sonucu ise bağlılık değil, uyum olur. Öte yandan güçlü bir kişisel yönelim duygusuna

sahip kişiler gerçekten istediğimiz bir şey için güçlü bir sinerji yaratmak üzere bir araya gelebilirler. Kişisel ustalık, paylaşılan vizyonlar geliştirmenin temelidir. Bu sadece kişisel vizyon demek değil, aynı zamanda gerçeğe bağlılık ve yaratıcı gerilim demektir (Senge, 2002, s.232).

1.7.5. Takım Halinde Öğrenme

Bilgi yaratan örgütlerde takımlar son derece önemli rol oynamaktadır. Takımlar sürekli etkileşimin olduğu ve etkin düşünceye kaynaklık eden bir ortam sağlar.

Takım halinde öğrenme diyalogla başlayan, takım üyelerinin varsayımlarını askıya alıp, gerçek bir birlikte düşünme eylemine girebilmesi disiplindir. Modern örgütlerde temel öğrenme birimi bireyler değil takımlardır. Takımlar öğrenemedikçe örgütler de öğrenemez (Senge, 2002, s.11).

Takımlar, örgütte ortaya çıkan problemlere çözüm bulabilmek için bir araya gelirler. Yapılan bu faaliyetlerle de, aynı zamanda yeni bilgilere ulaşılır (Dinçer, 1992, s.224).

Örgütlerde takım halinde öğrenmenin üç boyutu vardır. Birincisi, karmaşık sorunlar üzerine içgörüselsel bir düşünme ihtiyacıdır. Burada takımlar, birçok zihnin tek zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanacaklarını öğrenmeleridir. İkincisi, yenilikçi koordine eyleme ihtiyaç vardır. Takımlar aynı türden ilişkiyi geliştirir, ortada operasyonel bir güven vardır. Takım her üyesi, takımın diğer mensuplarının bilincinde kalır ve birbirlerinin eylemlerini tamamlayacak şekilde davranacaklarına güvenilir. Üçüncüsü, takım üyelerinin diğer takımlar üzerindeki rolüdür. Öğrenen bir takım, diğer öğrenen takımları sürekli geliştirir. Bunu da takım halinde öğrenme pratik ve becerilerini daha geniş bir biçimde telkin ederek yapar (Ertürk, 1998, s.277).

Örgütlerde karşılaşılan problemlerin çözümünde, takım çalışmasının etkin bir rol oynayacağı görüşü, takım çalışmasının tüm örgütlerde yaygınlaşmasını sağlamıştır. Takımların ve takım çalışmasının baskın olduğu örgütlerde takım halinde öğrenme, öğrenen örgütlere giden yolda önemli bir aşamadır.

Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için ilk aşama olarak diyalogun oluşması gerekir. Diyalog, takımın bireylerinin varsayımlarını askıya

alıp gerçek bir birlikte düşünme eylemine girme kapasitesi olarak tanımlanır. Bireylerin öğrenmeyi aksatan tüm bariyerleri keşfedebilmelerini sağlayan bir araçtır. Socrates'in kendisine özgü öğretme ve araştırma yöntemi olan diyalog da düşünceler ortaya konulur ve bunlar karşılıklı olarak eleştirilir. Böylece herkesin kabul edeceği şeye varılmak istenir. Diyaloğun amacı herhangi bir bireyin, o ana kadar sahip olduğu anlayışların ötesinde birtakım kavrayışlar elde etmesini sağlamaktır (Senge, 2002, s.12).

“Takım halinde öğrenme mümkün müdür?” Senge bunun cevabını yine eserinin girişinde vermiştir (Senge, 2002, s.12):

“Öğrenen örgütler mümkündür. Çünkü temelde hepimiz öğrenen kişileriz. Öğrenen örgütler mümkündür. Çünkü öğrenmek hem bizim doğamızda vardır, hem de biz öğrenmeyi severiz. Çoğumuz bir ara büyük bir takımın, olağandışı bir şekilde birlikte iş görmüş bir insan grubunun parçası olmuşuzdur. Bu bir grup insan birbirine güvenmiş, birbirlerinin güçlerini bütünlemiş birbirlerinin sınırlılıklarını gidermiş, bireysel amaçlarından daha geniş olan ortak amaçlara sahip olmuş ve olağanüstü sonuçlar elde etmiştir. Bu tür esaslı takım çalışmasını spor, sanat veya iş alanında yaşamış birçok insana rastladım. Çoğu, yaşamlarının büyük kısmında tekrar böylesi bir deneyimi beklemiş olduklarını söyledi. Yaşamış oldukları olay, bir öğrenen organizasyon deneyimi idi. Büyük olan takım, işe başlarken büyük değildi, nasıl olağanüstü sonuçlar üretilceğini öğrendi”.

Takım halinde öğrenmenin örgütler açısından önemi aşağıdaki gibidir (Senge, 2002, s.257–258):

- Takım halinde öğrenme faaliyetleri ile bireylerin sahip oldukları düşünce gücü bir araya gelecektir. Böylece istenen sonuca daha kısa sürede varılacaktır.
- Örgüt bünyesinde bulunan takımlarda kısa sürede daha fazla yeni bilgiye ulaşılabilecektir.
- Takım halinde öğrenme faaliyetleriyle çalışanlar, birlikte düşünmeyi, farklı fikirlere saygı duymayı öğrenecekleridir.
- Takım halinde öğrenme faaliyetleriyle çalışanlar, sahip oldukları bilgileri, diğerlerine doğru olarak aktarmayı öğrenecekleridir.

- Takım halinde öğrenme faaliyetleriyle çalışanlar, grup içinde çalışmayı, iletişim kurabilmeyi, eleştiri yapabilmeyi ve eleştiriye açık olmayı öğreneceklerdir.
- Takım halinde öğrenme faaliyetleriyle çalışanlar, örgütteki öğrenme faaliyetlerinin niçin önemli olduğunu anlayacaktır. Sonuçta, bu konuda yapılacak çalışmalara her zaman destek olacaklardır.
- Takım halinde öğrenme faaliyetleriyle çalışanlar, örgütün bir parçası olduklarını kabul edecekleridir.

Ast-üst ilişkilerinin çok kesin belirlendiği örgüt yapılarında takım halinde öğrenme faaliyetleri, yerini daha esnek bir yapıya bırakacaktır. Zaten öğrenen örgütlerde amaç, esnek bir örgüt yapısı oluşturabilmek ve çalışanlara önem vermektir (Yılmaz, 1999, s.57).

1.8. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE ÖĞRENMEYE TEŞVİK

Örgütlerde öğrenme farklı şekillerde gerçekleşmektedir. Öğrenme olayı, ilk önce örgütü oluşturan bireylerde meydana gelir.

Öğrenen örgütlere olan yoğun ilgiden dolayı, yeni bir tür öğrenme yeteneğine gereksinim duyulmuştur. Öğrenme yeteneği, deyim ve tecrübelerden öğrenilen dersleri dışarıya taşıyabilmek, aktarabilmektir. Bu yeteneği geliştirebilen örgüt sayısı azdır (Ulrich, 1993, s.42).

Özel bir yetenek ya da oluşan rekabetten dolayı bireyler işe alınabilir. Bu bireyler, düzenli ve programlı bir eğitim ile gerekli deneyim, tecrübe ve bilgi birikimi kazanırlar. Aslında eğitimi, bireylerin yeteneklerini arttıran bir araç olarak düşünebiliriz. Örgüt de bu eğitilmiş bireylerden farklı alanlarda faydalanır. Bu görüşe göre öğrenme, örgütün bireylerin bilgisinden faydalandığı kişisel bir olaydır. Bu düşünce tarzında öğrenme, örgüt için sıradan bir olgudur. Bireyler öğrenir fakat örgüt öğrenmez, örgütten ayrılan her birey tüm öğrendiklerini de yanında götürür (Mills, 1992, s.146).

Örgütlerde görülen bir başka öğrenme ise, uygulama, süreç ve prosedürlerde bilginin sistematikleştirilmesidir. Bu, bilginin rutin hale getirilmesi anlamına gelir. Örgütlerin kapasitesine uygun, en gerçekçi öğrenmenin bu tarzda olduğuna inananların sayısı fazladır. Bireysel öğrenmede, öğrenen sadece bireydir. Birey, öğrendiği bilgiyi

kullanmazsa ya da örgütten ayrılırsa, örgütün yapabileceği bir şey yoktur. Bu da örgütte öğrenme olmadığı anlamına gelir. Örgütler, yeni bireyleri işe almak yerine tüm örgütü kadroya dâhil ederek de öğrenebilir. Şirket evlenmelerinde ya da birleşmelerinde, işletmeler diğer işletmelerin kadrosunu, uygulamalarını ve tüm bilgilerini transfer ederler (Mills, 1992, s.147).

Örgütlerde öğrenme için gerekli üç temel kıstas vardır. Bunlar (Mills, 1992, s.149):

— **Bilgiye Bağlılığı Sağlamak:** Bu bağlılığın en önemli tarafı, seçilmiş kişileri içermesidir. İşletmeler sık sık insanları işe alıp, bu kişileri bilmeleri gereken her konuda eğitirler. Bu işlemde işletme, hiçbir şey öğrenmez. Bu durum, işe yeni başlayan kişilerde, kendilerine öğretilenlerden başka öğrenecek değerler olmadığı inancını yaratır.

— **Farklı Yollardan İç Öğrenmenin Geliştirilmesi:** Farklı yollardan öğrenmede araştırma, toplantı, seminer ve tartışmalar önemlidir. Öğrenmeye bağlı işletme, öğrendiklerini kodlayarak herkesin ulaşabileceği bir sistem haline getirir ve bu sistemleri prosedür ve talimat olarak yayımlayarak işletme dışında değerini ve doğruluğunu sınavabilir.

Öğrenen örgütler, kendilerini yenileme mekanizmasına sahip olmalıdırlar. Firmalarda birçok ünite ve bölüm, bürokratik sistemler içinde boğulur ve öğrenmeyle bütünleşemezler. Bundan dolayı da işletme başarısız olur. Bu başarısızlığın sebebi bir personele ya da lider değildir. Bütün örgüt, bu başarısızlıktan sorumludur. Birçok durumda, bireylerin başarı potansiyeli sistemdeki hatalardan dolayı etkin olarak kullanılamaz. Bu tip örgütlerde en çok merak edilen, bütünün parçaların toplamından nasıl daha küçük görüldüğüdür. Öğrenen bir örgüt, bu tip olaylara gerekli müdahaleleri yaparak sistemi yenileyip yeniden canlandırabilmelidir.

— **Öğrenen Örgütler Dış Dünyada Olanlara Tepki Verebilmek İçin Açıklığa Sahip Olmalıdır:** Öğrenme sürekli ve işletmeler de değişen rekabet şartlarından dolayı sürekli öğrenme ihtiyacı duyarlar. Bilim adamları için kendi alanlarındaki gelişmelere ulaşmak büyük önem taşır. Değişik zaman dilimlerinde, değişen iş çevresini takip edebilmek için yöneticilerin bilgiye ihtiyacı vardır. Bu değişimler, aynı zamanda

eğitim formasyonunda ve prosedürlerde olabilir. Açıklık ve şeffaflık, müşteri ve tedarikçilerin değişen ihtiyaçlarına karşı işletmelerin tüm birimlerinde oluşturulmalıdır.

Rekabete karşı ayakta durabilmek için tüm dünya çapında mükemmellik merkezleri oluşturulmaya başlanmıştır. Yöneticilerin pazarlama, insan kaynakları ya da üretimdeki başarılı deneyimlerini büyük bir övünç kaynağı olarak kabul ederler. Ancak yine de örgütlerde öğrendiklerini yaygınlaştırmak amacıyla gerekli araç ve gereçten yoksundurlar. Öğrenmeyi tüm örgüte yayabilmek için gerekli temel prensipler şunlardır (Ulrich, 1993, s.42):

- Çok sayıda öğrenme fırsatı sağlanmalıdır,
- Öğrenme kişisellikten çıkarılıp tüm örgüte yayılmalıdır,
- Başkalarının öğrenme isteği ve fırsatı için de yapılanılmalıdır.

Öğrenen örgütler, bireysel öğretiyi grup öğretilerine çeviren mekanizmadan faydalanırlar. Harvard İşletme Okulu'nda üç aylık eğitim programına katılan bir yönetici, bunun en belirgin örneğidir. Söz konusu yönetici, bu programda yüksek düzeyde öğrenmeyi amaçlamıştır ve binlerce kilometre uzaklıktaki patronu ile öğrendiklerini paylaşabilmek için öğrendiği bilgileri her gün kişisel bilgisayarına kaydetmiştir. Bu yönetici, yaptıklarını ise “deneyimlerime göre, bir dersi hatırlamak için, bazı şeyleri hafızamızda sabitleştirmemiz gerekir. Çünkü altı ay sonra programdan çok az şey hafızada kalır. Özellikle bir yıl sonra, programın sıcak hatıraları hafızalarda kalır” diye açıklamıştır. Bu nedenle katılımcı, mümkün olduğu durumlarda, bilgisayarına aktardığı özetlere, kendi fikirlerini de eklemiştir. Bu yönetici, eğitim programından döndükten sonra, notları fazla ilgi çekmiş ve patronu bu notları yönetici kadrosuna dağıtmıştır (Mills, 1992, s.148).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN BİR ÖRGÜT OLARAK ÜNİVERSİTELER

2.1.. ÖĞRENEN BİR ÖRGÜT OLARAK ÜNİVERSİTELER

Üniversiteler, öğrenen örgütlerdir. Üniversiteler, öğrencilerin öğrenmeye olan ihtiyaçları, aydın kesimin bilime olan desteği ve toplumun eğitime olan ihtiyacından dolayı doğmuştur. Bu sebeple toplumun tüm kesimleri tarafından da sürekli desteklenmektedir. Bu destekten dolayı da üniversiteler ve toplum arasında bir uzlaşmadan söz edilebilir. Bu stratejik konumlarından dolayı üniversiteler, üzerlerine düşen görevleri etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmelidirler. Burada, toplum da üniversiteyi destekler ve üniversitelere bilimsel özgürlük verir.

Öğrenen üniversiteler, yeni bilgilere ulaşma çabası içerisinde olan, kendini geliştirmeyi, öğrenmeyi alışkanlık haline getiren bir öğretim ve yönetim kadrosunun eseridir (Fındıkçı, 1996, s.15).

Üniversitelerin öğrenen örgütler olması konusunda yapılmış olan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, öğrenen örgütler konusuna önemle değinilmiş ve örgütlerin yaşadıkları çağa uyum sağlayabilmeleri için öğrenen örgüt kültürüne sahip olmalarının gerekli olduğu vurgulanmıştır.

2.1.1. Öğrenen Üniversiteler Kavramı

Üniversiteler çok değişkenli bir yapının etkisinde yeni çağa uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Öğrenen üniversite, yeniliğe açık üniversite demektir. Öğrenen üniversite, diğer üniversite ve kurumlarla işbirliği yapmalı, üniversite geliştirme ve yenilik çalışmalarını sürekli aktif hâle getirmelidir (Sarıtaş, 2001, s. 68). Öğrenen üniversitenin tüm personeli, yeniliği deneme ve değişimi başlatma konusunda isteklidir.

Bu amaçla öğrenen üniversitelerde yenileşme, gerçekçi bir süreç dâhilinde, işbirliği ve aktif bir çaba ile başarılıdır. Örgütün tüm personeli, öğrenme sürecine katıldığı gibi yenileşme sürecine de katılır.

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüzde, üniversitenin çağa ayak uydurması için, kendi içinde etkili bir öğrenme ortamı oluşturması gerekmektedir. Bunun için de öğrenmeyi etkileyebilecek faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. Üniversitelerde öğrenmeyi etkileyecek unsurlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Balcı, 1996, s. 129).

- **Üniversite Kültürü:** Değişime açık bir üniversite kültürü oluşturulmalıdır. Ayrıca demokratik, katılımcı, saygı ve sevgiye önem verilen bir ortam oluşturulmalıdır.
- **Grupla Öğrenme:** Grupla öğrenmeden önce bireysel öğrenme sağlanmalı, sırasıyla grup ve kurumsal öğrenmeye geçilmelidir. Çünkü bireysel öğrenme olmadan grupsal öğrenme olamaz.
- **Üniversite Yönetiminin Yönetim Biçimi:** Demokratik, katılımcı, saygı ve sevgiye önem veren, yeni yönetim yaklaşımlarına uygun bir yönetim şekli uygulanmalıdır.
- **Üniversitenin Çevre Yapısı:** Üniversite çevresi ile bir bütün oluşturmalı, çevreyi bütünün bir parçası olarak görmelidir.
- **Eğitim Teknolojisini Kullanabilme Düzeyi:** Eğitim teknolojileri üniversiteye getirilmeli, kullanılması için de insanlar sürekli eğitimden geçirilmelidir.
- **Öğrencilerin Başarı Durumu:** Öğrencilerin başarı durumları notla, sınavla değil, öğrenme durumları dikkate alınarak yapılmalıdır.
- **Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumu:** Dışarıdaki değişimin dışında kalmamak için çalışanlar hizmet içi eğitime yönlendirilmelidir.
- **Üniversitede Özendirme Sistemi:** Üniversitede, resmî özendirme sistemlerinin dışında üniversite yönetimi tarafından özendirme sistemi kurulmalı, başarılı öğretim elemanları ve öğrenciler ödüllendirilmelidir.

Yenilikçi bir ekonomi ve bilgi toplumuna dönüşümde; işletmeler, kurumlar ve toplum için kritik önemdeki faktör, bilginin yeniliğe dönüştürebilme yeteneğidir. Öğrenen üniversite olmak, üniversitenin hem çevre değişkenlerini etkileyebilmeyi hem de onlara karşılık verebilmeyi birlikte yapabilmesi anlamına gelmektedir (Kristensen, 1999s.45).

2.1.2. Öğrenen Üniversitelerin Gerekliliği

Bilgi toplumunda örgütsel öğrenmeyi uygulayamayan üniversitelerin, öğretim elemanlarının ve yöneticilerin etkili olması beklenemez. Üniversite yöneticisi, temel misyonu bilgi üretmek ve yaymak olan üniversitenin bu işlevlerini aktif hâle getirmek zorundadır. Öğrenen bir üniversite ve dolayısıyla öğrenen bir toplum oluşturma, eğitim sisteminin temel vizyonu olmalıdır. Üniversite yöneticisi, öğrenme kültürü tasarlayan, geliştiren, oluşturan ve sürekli öğrenme ortamı yaratan bir lider yönetici olmak zorundadır.

Eğitim örgütlerinin ortak bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir. Ortak vizyon, üniversitelerdeki herkesin kendi sorumluluklarını ve rollerini anlamalarına yardımcı olan bir kavramdır. Başarılı olmak için sağlam bir vizyon gereklidir ama bu yeterli değildir. Hızlı değişim, vizyonun da sürekli olarak revize edilmesini gerektirmektedir. Ayrıca, başarılı olunması için hızlı hareket edilmesi ve aynı zamanda da vizyona uygun yapılar kurulması gerekmektedir (Keleştimur, 1999, s. 9).

Öğrenen üniversitede tüm bireylerin bir bütün olarak örgütsel öğrenme sürecine katılması, örgütsel beyin özelliği kazandırılmasına yardımcı olur. Örgütsel beyinin örgütsel düzeyde en işlevsel özelliği, birbirini tamamlayan örgüt üyelerinden oluşmasıdır. Bu durum, birlikte öğrenmeyi ve uygulamayı ve sinerji yaratılmasını sağlar. Eğitim kurumları açık sistem özelliği taşıdığından ve çevreyle etkileşimi yüksek düzeyde olduğundan, bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiş bu kurumlarda daha fazla önem taşımaktadır. Üniversitelerde sürekli örgütsel öğrenme ortamları oluşturularak, bilgi ve becerilerin paylaşılmasına ve takım ruhu oluşturulmasına olanak sağlanabilir. Öğrenen üniversitede etkili bir uygulama, kıyaslama yapma ve diğer kurumlardan öğrenmedir. Bu uygulama, eksikliklerini ve öğrenme ihtiyacını belirleme ve öğrenme stratejileri oluşturma konusunda okullara yardımcı olacaktır. Öğrenen üniversitede yöneticinin, öğretim elemanını, öğrencinin ve diğer personelin temel

görevi, öğrenmeyi kendi içinde içselleştirmek, diğer bireylere öğrenme istek ve hevesi kazandırmaya çalışmaktır. Bu anlamda, üniversitelerin öğrenen bir kurum özelliğine kavuşması için, bireyler birlikte öğrenmeye, paylaşma, ortak çalışma ve takım ruhu oluşturmaya teşvik edilmelidirler.

Eğitimin toplumun ihtiyaçlarına cevap vermesi ve değişen süreçte doğru hizmeti gerçekleştirmesi için, değişime ayak uydurması ve sürekli kendisini yenilemesi gerekmektedir. Çünkü eğitim ve değişim arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. Eğitim, bir yandan toplumdaki değişimlerden etkilenir ve bu değişimlere göre kendini yeniden düzenleme gereği duyarken, diğer yandan da toplumun yenileşmesine öncülük eder (Özdemir, 2000, s. 8–9).

2.1.3. Öğrenen Üniversitelerin Özellikleri

Bilgi toplumunda, eğitimin bilinen amacı değişmiştir. Eğitim, belirli bilgilerin ezberlenmesi ve gerektiğinde geri çağrılarak kullanılması değildir. Eğitimin amacı, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek ve bireylere nasıl öğreneceklerini öğrenmelerinde yardımcı olmaktır. Bilgi toplumunda eğitim sisteminin görevi, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek; eğitim yönetiminin görevi ise, üniversiteleri öğrenen üniversite niteliğine kavuşturmadır.

Öğrenen üniversitelerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Başaran, 2000, s.46):

- Açıkça belirtilen amaçlarla beklenen öğrenmeyi tanımlar ve vizyon sahibidir.
- Değişim kültürü oluşturur.
- Personel geliştirme eğilimindedir ve personelini destekler.
- Toplumsal değişim sürecinde doğru hizmeti gerçekleştirir.
- Farklı gruplarla işbirliği içindedir ve örgüt yapısını yeniler.
- Üretim sürecinden ve çıktılarından dönüt alarak kendini sürekli düzeltmeye ve yenilemeye çalışır.

Üniversiteler bilgi çağına özgü özellikler taşımalıdır. Bu nedenle, üniversite programlarının; amaçlar, eğitim durumları ve sınama durumları boyutlarının incelenmesi ve geliştirilmesi gerekir. Üniversiteler arasında; süre, tür ve düzey vb. gibi

açılardan farklılıklar bulunmaktadır. Ancak, bilgi çağında, genel olarak, yüksek öğretim programlarda bulunması gereken ortak özellikler şöyle sıralanabilir (Oğuz, 23.11.2006):

— Yüksek öğretim programlarının amaçları, bilgi çağı insanında bulunması gereken özelliklere göre, açıkça belirlenmiş olmalı ve yalnızca bilişsel değil, duyuşsal ve devinişsel alanlardaki amaçların kazandırılmasına da ağırlık verilmelidir.

— Çağın gerektirdiği, bireysel ve toplumsal gereksinimlerin karşılanmasına hizmet etmelidir.

— Bilgiyi edinme, üretme ve paylaşma olanağı verecek etkin öğrenme yaşantıları sağlamalıdır.

— Öğrencilerin, öğrenme yaşantısına etkin katılımını ve öğrenme süreçlerini yönetebilmesine olanak vermelidir.

— Okul içi ve dışı her türlü kaynaktan (insanla ilgili ya da bilgisayar teknolojileri başta olmak üzere, madde kaynakları) yararlanmayı teşvik edici olmalıdır.

— Sağlıklı insan ilişkilerinin kurulmasını, etkili iletişimi, bireylerin ve kurumların birbirleriyle işbirliğini sağlamalıdır.

— Öğrencilerin bireysel farklılıklarını gözetmelidir.

— Öğrencilerin öğrenme süreci esnasındaki gelişimlerini ve süreç sonunda alınan ürünleri çok yönlü olarak, çeşitli tekniklerle ölçülüp değerlendirebilmelidir.

Öğrenen üniversitelerde etkili bir değişim kültürü oluşturulmalıdır. Öğrenen üniversite, öğrenmeyi hedef aldığı için, sürekli gelişen dünyadaki değişme ve yenileşmeye ağırlık vermelidir. Bu nedenle, öğrenen üniversite içinde bulunanlar, değişim kültürü oluşturmak için üzerlerine düşen vazifeyi yapmak zorundadırlar (Özdemir, 2000, s. 29).

2.2. ÖĞRENEN ÜNİVERSİTELERİN DEĞERLERİ

Öğrenen örgüt, insanların nasıl değişebileceklerini, kendi gerçeklerini nasıl üretebileceklerini keşfettikleri yerdir (Senge, 2002, s.21). Öğrenen üniversitelerde belli değerlerin vurgulanması gerekmektedir. Bu değerler:

— **Herkesin Olduğu Gibi Kabul Edilmesi ve Değerli Olduğu Düşüncesi:** Eğitim sisteminin amacı, eğitimin gereksinim duyduğu eğitim aracı ve teknoloji

üretmenin kaynağı olan bilgiyi üretmektir. Bugün bilgi, en yüksek güç ve en yüksek değer haline gelmiştir. Bilgi üreten ülkeler, ekonomik değeri olan bilginin bedelini almadan, bilgiyi vermemektedirler. Bundan dolayı da, bilgiye yapılan yatırım en pahalı ve en iyi yatırımdır. Eğitim reformunda önemli bir yere sahip olan insana değer vermeyi öğrenmemiz gerekmektedir (Drucker, 1994, s.237).

Öğrenen üniversitelerde, herkesin değerinin eşit olarak görülmesi ve bireysel gelişmenin önemli olduğunun bilinmesi, çalışanların kültürel değerlerini hissetmelerinde yardımcı olacaktır.

— **Bireysel Kapasite ve Başarı:** Öğrenen üniversitede, her birey, öğrenebilecek bir kapasiteye sahiptir. Koşulları kabullenmek yerine, öğrenmeyi engelleyen sorunların temeline inmek ve çözmek önem taşımaktadır. Öğrenen üniversitelerde, bireylerin kapasitelerine sınır getirilmez. Bu durum, başarı ve öğrenme için önemli bir yer teşkil eder. Öğrenen üniversite, bireylerin kapasitelerinin birçok boyutlarını tanır ve güçlendirir (Nixon, 1996, s.69).

— **İddialı Olma ve Kendine Güvenme:** İddialı olma ve özgüven, yalnızca eğitsel değerler açısından değil, aynı zamanda bireysel gelişim ve öğrenmedeki gelişme açısından da önemlidir. Bireyler, öğrenmeden elde edecekleri gelişme konusunda iddia sahibidirler ve bu konuda kendilerine son derece güvenmektedirler (Töremen, 2001, s.110).

— **Sorumluluk ve Özerklik İçin Güçlendirme:** Üniversiteler bireylerin hayatlarını kontrol etmelerinde yardımcı olmalı, geniş düşünme potansiyellerini geliştirebilmelidir. Bu konuda, öğrenen üniversitenin görevi, bireylere davranış, bilgi ve deneyim kazandırmaktır. Bireylerin bilgiye ulaşma yollarını ve teknolojiye meydan okumayı bilmeleri, beraberinde özgüven, esneklik ve değişikliğe açık olmayı getirecektir (Nixon, 1996, s.70).

— **Toplum ve Başkaları İçin Sorumluluk Alma:** Öğrenen üniversiteler, üniversitenin kalitesinin gelişmesi için, bireylere sorumluluk almayı öğretir. Üniversitede girişimcilik için cesaretlenen çalışanlar, bireysel karar almaya başlayacaktır. Bu da, sorumluluğu kabullenmeyi öğrenmelerine yarayacaktır. Öğrenen üniversite, bireylere başarılı kararların nasıl alınması gerektiğini öğretir

(Nixon,1996,s.71). Çalışanlara bireysel karar alabilme yöntemlerini öğretebilmek, öğrenme sürecinin önemli bir unsurudur.

— **Vizyon ve Hedef:** Öğrenen üniversiteler, çalışanlarından ümidini kesmeyen ve insanlar için gelecek mutluluğu öngören üniversitedir. Öğrenme ve öğretme için bir çaba sarf eder. Öğrenmeyi, yapılan tüm çalışmaların odak noktasına koyar. Liderlik, yaygın bir hedef etrafında, örgütsel bir kimlik duygusunun geliştirilmesiyle ilgilidir. Öğrenen toplum olarak üniversitelerin hedefi, öğrenen üniversitenin örgütsel gelişmesinin temellerini atmaktır (Nixon,1996, s.93). Öğrenen üniversitede, üniversite yönetimi, vizyon sahibidir. Öğretim elemanlarına, idari personeline, öğrencilere, eğitimden beklentisi olan herkese, başarıya nasıl ulaşabileceklerini anlatıp rehberlik etmeyi hedefleyen yönetimdir. Öğrenen üniversitede, üniversitede karşılaşılan çeşitli engelleri yıkmak, problemleri ortadan kaldırmak, öğretim elemanlarını, idari personeli ve öğrencileri öğrenmeye motive etmek ve ortak bir vizyon belirleyebilmek için mutlaka iyi yetişmiş güçlü üniversite yöneticilerine ihtiyaç vardır.

— **Personel İlgisi:** Tüm düzeylerde işbirliği yapma ve danışma, öğrenen üniversitelerin geleceğinin esasıdır. Öğretim elemanları, kendilerinin öğrenen üniversitelerin takım elmanı olarak görürler. Üniversitenin gelişebilmesi için, sadece öğretim elemanı değil, diğer idari personelin de bu takım içinde yer alması gerekir.

— **Kalite İçin Araştırma:** Kendi kendini değerlendirebilme ve mesleki gelişme, örgütlerin temel görevlerindendir. Bu, meslektaşlarla diyaloga geçmenin ve değişikliğe yol açmanın ifadesidir. Bir üniversitenin kaliteyi yakalamak amacıyla izlemesi gereken en önemli yol, yapılanlara temkinli yaklaşmak ve dikkat göstermektir (Nixon, 1996, s.94). Üniversitenin örgütsel öğrenme derecesi, üniversitenin kaliteye bakış açısını da yansıtır. Bir üniversitede, öğretim elemanları ve idari personel arasında ciddi bir kalite bilinci oluşmamışsa, bu üniversitede, gelişmiş bir öğrenme kültüründen bahsedilemez. Öğretim elemanlarının eğitim kalitesini arttırma konusundaki inançları, onları grup halinde öğrenmeye zorlar (Çelik, 1997, s.69). Bu süreçte, üniversite yönetimine önemli görevler düşmektedir. Üniversite yönetimi, klasik denetleyici, yargılayıcı ve ceza verici tavırdan uzaklaşarak, tasarımcı ve öğretici olma rolünü benimsemelidir. Sürekli değişime ve gelişme açık olmalı, öğretim elemanlarının gelişmesini desteklemelidir. Bu

değişimde, tüm personelin katılımı sağlanarak, kısa dönemli projeler başlatılmalıdır. (Kavrakoğlu, 1993, s.13).

— **Toplum İlgisi:** Gerçekte topluma hizmet edemeyen bir üniversitenin ayakta kalması zordur. Üniversite ve toplum, ancak beraber çalıştıklarında kazanırlar. Üniversitenin toplumla ilişkisi, eğitim süreçlerinde oldukça önemlidir. Öğrenen üniversite, toplumda hayat kalitesini arttırmak, öz güvene değer vermek, motivasyonu arttıracak şekilde başarıyı yaymak ve herkese sorumluluk vermek üzere yapılanmıştır.

2.3. ÖĞRENEN ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığı ile somutlaşarak kesinlik kazanan, örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür. Örgüt kültürü, eylemlerde süreklilik, davranışlarda uyum sağlayarak örgüt iklimini ortaya çıkarır (Ataman, 1995, s.52).

Öğrenen üniversitelerde, öğrenmeyi teşvik eden bir örgüt kültürü bulunmaktadır. Örgütler, kültürlerini ve alt kültürlerini karakterize eden yargıların bir araya gelmesiyle öğrenirler. Kültür, örgütsel öğrenmeyi etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Öğrenme kültürü, sloganlara dayanmaz. Öğrenme kültürüne sahip bir üniversitede, üniversite yönetimi, öğretim elemanları ve öğrenciler, öğrenme ve kendilerini geliştirme imkânlarına da sahiptirler. Gruplar, aktif olarak, diyalog ve görüşme sürecine girerler. Gruplar arasında sağlam iletişim kurmayı kolaylaştıracak liderlerin rehberliğine ihtiyaç vardır.

Kültür yönetiminde en ilgi çekici liderlik rolü, kendi kendine yönetim ve sürekli araştırma yapabilecek öğrenen örgütü geliştirmeyi başaran liderin rolüdür (Töremen, 2001, s.106). Öğrenen örgüt, öğrenmeyi teşvik eden bir kültür ve değere sahiptir.

Örgütsel öğrenme, daha çok çevresel değişiklikler ve kültür gibi iç faktörlerle teşvik edilmiştir (Dadgson, 1993, s.375).

Öğrenen bir üniversite kültürü oluşturmak için gerekli unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Balasubramanian, 1994, s.135):

— Sürekli öğrenme fırsatları oluşturmak,

- Diyalog ve görüşme ayarlamak,
- İşbirliği ve takım halinde öğrenmeyi teşvik etmek,
- Ganimet sistemleri yerleştirip öğrenmeyi yaygınlaştırmak,
- Üniversite çalışanlarını ortak bir vizyona yönlendirmek,
- Üniversite çalışanlarını örgüt çevresiyle bütünleştirmek.

Öğrenen üniversitelerde kültürün en yüksek ölçüde performans sağlaması için, kişiler arasında güven duygusunun gelişmiş olması gerekmektedir. Bu güvenin, özellikle üniversite yönetimi ve çalışanlar arasında sağlanması, yönetici ve çalışanların iyi bir iletişim içinde olmasını da mümkün kılacaktır.

Üniversitelerde, üzerinde çalışılan hammadde insandır. Bu nedenle birey boyutu, kurum boyutundan daha duyarlı, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Üniversite örgütlerinde çalışan herkesin aynı inanç etrafında toplanabilmesi, herkesin katıldığı ortak bir kültürün yaratılması ile mümkündür (Cafoğlu, 1996, s.38). Her üniversite güçlü veya zayıf bir kültüre sahiptir. Başarılı üniversitelerin iyi bir vizyona, güçlü ve işlevsel kültüre sahip oldukları bilinmektedir. Güçlü üniversite kültürü, üniversite yönetimi ve öğretim elemanlarının ortak değerler ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucu ortaya çıkar.

Üniversite kültürü, üniversite öğrencilerine sağladığı fırsatların kalitesi üzerinde önemli bir etkiye bulunur. Tek başına bölüm kültürü bile, zaman içerisinde dengeli bir hal alarak öğrenme ve öğretme üzerinde, öğrencilerin akademik başarılarına katkıda bulunur (Dalin, 1993, s.20).

Her üniversite çalışanı, üniversite kültürüne ruhsal tecrübeleri, ilgileri, sosyal ve aile yapısı etrafında şekillenen bir perspektif getirir (Finnan, 1996, s.96). Bu tür bir yaklaşım üniversite kültürü içerisinde de diğer örgütlerde olduğu gibi alt kültürlerin oluşabileceğini kabullenmemizi gerektirir. Genel bir sınıflama ile bu alt kültürlerin yönetici, öğretim elemanı ve öğrenci olduğu söylenebilir (Terzi, 2000, s.106). Üniversite yönetimi de, üniversitede mevcut farklı kültür öbekleri arasında bir denge kurabilmeli, tüm çalışanların ortak örgütsel kültür çerçevesinde bütünleşmesini sağlayabilmelidir (Açıkalın, 1995, s.23).

Üniversite içinde, iletişim ve işbirliği ruhunun sağlanması, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olma ile yakından ilgilidir. Üniversite çalışanlarının çoğu tarafından paylaşıp desteklenen, bu yolla üyelerinin doyumunun sağlandığı bir kültür ortamı, yöneticilerin hareket ortamını genişletir ve hedeflere ulaşmada işbirliğini kolaylaştırır.

2.4. ÖĞRENEN ÜNİVERSİTELERDE ÖĞRENME KAPASİTESİNİ GELİŞTİRME

Öğrenen üniversiteler öğrenmenin sürekli olarak teşvik edildiği bir örgüt yapısını gerektirir. Öğrenen üniversiteler için, farklı öğretim elemanlarının farklı yollarla öğrenebileceğini bilmek önemlidir.

Bir örgüt öğrenebilmek için tüm öğrenme metotlarına ihtiyaç duyup stratejik süreçleri kullanabilir. Bu süreçler, insanların bir öğrenme stratejisine sahip olmanın sonuçlarını ve gelecekteki yararlarını görmesi sağlar.

Öğrenen üniversiteler, öğrenme kapasitelerini geliştirebilmek için kaynak kullanırlar. Bu kaynaklar, deneyime dayalı öğrenme, başkalarının deneyimlerinden öğrenme, araştırmaya teşvik etme ve öğrenmeyi ödüllendirir.

2.4.1. Deneyime Dayalı Öğrenme

Öğrenen örgütlerde, öğrenme kapasitesini arttırabilmenin bir yolu, örgütte bulunan çalışanların geçmiş tecrübelerinden faydalanabilmektir.

Çalışanların yaşadıkları farklı tecrübeler veya hatalar paylaşıldığında, diğer çalışanlar bu hatalardan ve tecrübelerden ders alabilir. Başkalarından öğrenmek, farklı tecrübelere sahip olmak demektir. Çalışanların sistematik problem çözme yetenekleri, yeni ve farklı yaklaşımlardan yararlanmalarına olanak sağlayacak çalışma ortamları, onları yeni bilgileri sistematik bir şekilde aramaya ve test etmeye yönlendirecek ve farklı tecrübeleri yaşamalarını kolaylaştıracaktır (Yazıcı, 2001, s.117).

Geçmişten ve hatalardan öğrenmek, aynı hataların tekrarlanmaması açısından önemlidir. İdeal olan, ilk seferde gerekli olanı doğru şekilde yapmaktır. Ancak, insanın olduğu yerde hatanın olması doğaldır. Önemli olan bu hatalardan ders alınması ve tekrarlanmamasıdır.

Deney, yeniliği eyleme dönüştürmenin en güçlü aracıdır. Öğrenme sadece yeni bilgilerin kazanılması olmayıp, deneyler yapma ve deneyimin oluşturduğu kolektif

bir süreçtir. Birey, edindiği deneyimlerden sonuçlar çıkarır. Deneyim, en iyi öğretmendir. Birey, geçmişte yaşadığı deneyimleri, ileride yapacağı uygulamalarda kullanır. Aynı zamanda, bu deneyimleri başkalarına anlatıp yaygınlaştırarak, diğer örgüt üyelerinin de öğrenmelerine katkıda bulunur (Töremen, 2001, s.13).

Bireysel gelişme öğrenmeye dayalıdır. Örgütsel gelişme de öğrenmeye dayalıdır. En güçlü öğrenme, deneyim yolu ile kazanılan öğrenmedir. Bir eylem yapılır, sonuçları görülür, daha sonra yeni ve farklı bir eyleme geçilir. Örgütler de aynı insanlar gibi, deneyimlerini göz önünde bulundurarak öğrenirler.

Deneyime dayalı öğrenme, temel olarak bireylerin algı, tutum ve davranışlarının değiştirilmesini gerektirip, bireylerin bir öğretici yerine kendisi ile aynı düzeyde bulunanlardan öğrenmeleri gerçeğine dayanır (Senge, 2002, s.165).

Bireyler, deneyime dayalı öğrenme sonucunda başkalarının davranışlarını dikkate alarak kendi davranışları hususunda fikir sahibi olabilirler. Deneyime dayalı öğrenme, bireylerin yaşantılarının her döneminde, çevrelerindeki kişilerden faydalanarak öğrenme deneyimlerini nasıl öğrenebileceklerini görmelerine fırsat verir.

2.4.2. Başkalarının Deneyimlerinden Öğrenme

Öğrenme, yalnızca düşünme ve bireysel analiz sonucu gerçekleşmez. Bazen birey, gözlerini yakın çevresine çevirmesi ile yeni ve güçlü kavrayışlar elde eder. Öğrenen üniversitelerde öğrenmenin ortaya çıkabilmesi ise, uygun bir öğrenme kültürünün varlığına bağlıdır.

Kutupsal ve ürün odaklı bir örgütte çalışanların, birbirlerinden bir şeyler öğrenmeleri zordur. Büyüyen ve sürekli gelişen öğrenen bir örgüt, insanların birbirlerinden, eski deneyimlerinden, yöneticilerinden, yapılan işlerden gitgide daha az etkilenen bir örgüt olmamalıdır. Bunun tam tersi, birbirlerinin deneyimlerinden etkilenen bir örgüt olmalıdır. Konu öğrenen bir üniversite olduğu zaman, bireylerin birbirlerinden ve birbirlerinin deneyimlerinden öğrenme oranı daha fazla olmalıdır. Öğrenen üniversitede hem üniversite yönetimi, hem de üniversitede çalışan idari ve akademik personel sürekli birbirleriyle etkileşim halinde olmalıdır.

Öğrenen üniversitelerde yöneticiler, öğrenmeyi önemli bir hedef olarak belirlemeli, eleştirilere açık olmalıdır. Bu zor bir görevdir fakat başarı ve değişim için bunlar gereklidir.

2.4.3. Araştırmayı Teşvik Etme

Öğrenme, yeni ve farklı şeyler denemedikçe gerçekleşmez. Öğrenen üniversite kavramında, araştırma yapmaya, öğrenmeye motive edilebilecek bir ortam oluşturulmalıdır.

Araştırmaya destek olmada hatalar önemli bir yer tutar. Hiç hata yapmayanlar hiç riske girmeyenlerdir. Öğrenen üniversiteler, riskten kaçınmayan, olumsuz sonuçları rahatlıkla göze alabilen örgütlerdir. Yalnızca başarılı eylemler değil, başarısız eylemler de öğrenmeye kaynak olur (Töremen, 2001, s.14).

Üniversite gazetesi, magazinler ya da video yoluyla önemli değişiklik çabaları ilan edilerek örgütsel öğrenme desteklenmelidir. Programlar ve olaylar genelleştirilmeli, ünite ve takımlar arasında dostça rekabet havası oluşturulup konferanslar düzenlenmelidir (Yener, 1997, s.17).

2.4.4. Öğrenmeyi Ödüllendirme

Öğrenen üniversitelerde, ödül sistemleri, öğrenmeyi güçlendirerek, üniversitenin öğrenme kapasitesini artırır. Bu ödül ve teşvik uygulamaları, başkalarının öğrenmesine de katkıda bulunur. Burada, öğrenme ile performansı dengelemek önemli bir konudur. Bilgi, deneyim ve denge performansını en üst düzeyde tutmak gerekir. Öğretim elemanları, ancak bu şekilde ihmal ettikleri öğrenmeyi yakalayabilirler (Töremen, 2001, s.15).

Öğrenen üniversitelerde ödüllendirme, öğrenmeyi ve katılımı destekleyici yönde yapılmalıdır. Riski üstlenmek, esnek olmak, sürekli destekleyen faaliyetlerde bulunmak, ödüllendirmede esas alınmalıdır. Ayrıca hatalar ve farklılıklar cezalandırılmamalıdır. Hatalar en büyük öğrenme fırsatı olarak görülmelidir. Çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarındaki farklılıklara değer verilmesi, öğrenmenin en üst seviyede gerçekleşmesine sebep olacaktır.

Üniversitede öğrenmeye karşı ilgi varsa, fakat öğrenme için teşvik edici unsurlar mevcut değilse, olumsuz durumlar ortaya çıkabilir.

Üniversitelerde etkili öğrenmeyi ödüllendirme ilkeleri şunlardır (Yener 1997, s.20):

- Öğrenmeden bıktırıcı unsurları elimine etmek, uygulama ve politikaları hesaba katarak kıdeme göre ödüllendirmek.
- Bir mesleğin boyutlarını belirtmek suretiyle öğrenme ümidini açmak.
- Görev ataması ve mesleki rotasyon yoluyla öğrenme fırsatlarını kullanmak.
- Öğrenme standartlarını belirlemek ve ödüllendirmek.

Üniversitelerde öğretim elemanlarına sunulan iyi bir ücret, iyi bir gelecek vaadi, aslında çok önemli unsurlardır. Fakat bu unsurlar öğrenme için yeterli olmayabilir. Öğrenme zevkini ve sonucunu tadanlar için öğrenme, en iyi ödül ve gelecekteki öğrenmeler için en motive edici unsur olacaktır. Bu zevk, kişileri içinde bulundukları karmaşık dünyanın gerçeklerini daha iyi algılamada ve yaşamı daha anlamlı hale getirmede rehberlik edecektir (Yener, 1997, s.20).

2.5. ÖĞRENEN ÜNİVERSİTE TASARIMI

Yenilikçilik, yaratıcılık ve değişim, üniversite ve öğrenme ortamlarının yapısında sürekli değişimi zorunlu kılmaktadır. Eğitim kurumları olarak üniversiteler, sürekli yeniliğe açık, bilginin üretildiği, kullanıldığı ve geliştirildiği, insana güven veren kurumlardır. Üniversite kültüründeki mevcut en belirgin özellik, takım halinde çalışma ve öğrenmedir.

Bilgi toplumunda üniversitelere duyulan gereksinim göreceli olarak azalmış, öğrenme üniversite sınırlarının dışına taşmış, daha hızlı ve keyifli hale gelmiştir. Fakat bu durum, üniversitenin bilgi üretmedeki önemini azaltmamış; tam tersine bu konudaki önemi daha da artmıştır. Çünkü bilgi toplumunda bilgi hem daha yoğun, hem de nitelik olarak daha karmaşık hale gelmiştir. Bilginin yoğun ve karmaşık olması onu alıp kullanacak bireylere sınırlılık yaratmaktadır. Üniversite, bu süreçte bireyleri daha bilinçli ve seçici olmaya yöneltmek, öğrenmenin yol ve yöntemlerini keşfetmelerini sağlayarak ve bilgiye ulaşma yollarını daha sistemli hale getirerek onlara daha geniş bir hareket alanı yaratabilir (Numanoğlu, 1999, s.345).

Ekonomik işlev, günümüzde de okulun önemli işlevlerinden biri olarak ön plana çıkmaktadır. Ekonomik gereksinimler, insan kaynaklarının etkili kullanımını ve tüm gençliğin iş yaşamına hazır hale getirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bilgi-teknoloji

yoğun bir toplumda yaşayabilmek, daha iyi çalışma olanaklarına kavuşmak, yeni dönemde gençliğin en önemli hedefleri arasında yer alacaktır. Eğitilmiş genç nüfusa bu olanakları sunma işlevi üniversitelere yüklenmiş durumdadır. Çevrede meydana gelen değişikliklere duyarlı, gerekli kararları hızlı ve doğru biçimde alabilen, değişimin gereklerini en kısa zamanda programlara yansıtabilen bir üniversite kimliği geliştirmek temel ihtiyaç haline gelmiştir (Doğan, 1997, s.7–14). İşe girmede aranan koşulların gittikçe daha özel ve uzmanlık gerektirecek bilgi ve becerilere dayanması, okulun görevlerinin çeşitlenerek artmasını, okuldaki eğitimin gelişen ve değişen teknolojiye ayak uyduracak biçimde daha sistemli, açık ve kesintisiz yapılmasını zorunlu hale getirmiştir (Tan vd., 2002, s.8).

Eğitim sistemi, okul yoluyla toplumun kültür mirasının aktarılması, öğrencinin toplumsallaşması, topluma birlik ve dayanışma ruhu verme, yenilikçi ve değişmeyi sağlayıcı eleman yetiştirme gibi işlevleri yerine getirmiştir. Bunu başarabilmek için eğitimin, kendisini yeniliğe taşıması, okulun da bu süreçte düzenleyici ve uyumlayıcı bir kurum olması gerekmiştir (Tezcan, 1992, s.48).

Senge, bugünkü işleyişleri ile okulların öğrenen örgütler olmadıklarını ileri sürmektedir. Ona göre okulların aşırı kurallı olmaları, öğretim sürecinde bu aşırı kurallılığa uymak zorunda kalmaları, yöneticilerin işbirliğiyle çalışmaya alışkın olmaması, açık ve birleştirici bir vizyondan yoksunluk ve okul etkinliklerinin birbirinden kopuk biçimde yürütülmesi, okulların, öğrenen örgüt olmaları önündeki önemli engeller olarak görülmektedir. Ona göre mevcut işleyişte okul kavramı, girişimcilik ruhu ve ileri görüşlülükten çok, emirlerin yerine getirilmesini çağrıştırmaktadır (Morrison, 1998, s.166).

Öğrenen üniversite düşüncesi; güç ve otoritenin tek elde toplanmadığı, üniversiteye ilişkin karar alma yetkisinin başta üniversite yönetimi ve öğretim elemanları olmak üzere, aileler, öğrenciler ve toplum üyeleri arasında dengeli dağıtıldığı bir süreçle yaratılabilir. Bu süreçte ayrıca standartlaştırılmış uyum yerine, farklılıklar desteklenir ve etkili biçimde yönetilir (Oswald, 1997, ss.181–184).

Bugün artık çok sayıda üniversite için, yeni reformların gerektirdiği öğrenme türünü üretemediği ileri sürülmektedir. Gerekli öğrenmeyi üretememe, üniversitelerin bunu istememelerinden çok, onu nasıl yapacaklarını bilememelerinden

kaynaklanmaktadır. Bu yüzden üniversitelerin yeniden yapılandırılmasına duyulan gereksinim giderek artmaktadır. Bu, üniversitenin hem öğrenci hem de öğretim elemanı için gerçek anlamda bir öğrenen üniversite olması demektir (Leithwood vd., 1998, s.243-244).

2.5.1. Liderlik

Liderlik, belirli şartlar altında ortak hedefler için birleşen insanları, hedefleri gerçekleştirmek için etkileme sürecidir. Ortak hedefler, lider tarafından veya lideri izleyen üyeler tarafından belirlenmiş olabilir. Hedefler kim tarafından belirlenmiş olursa olsun, bu hedeflere ulaşabilmek için izleyiciler bir kişi tarafından etkileniyorsa, orada liderlik söz konusudur (Aydemir ve Birdal, 1992, s 79).

Liderlik sürecinin esasını bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Liderlik, saygı duyulan ve zor kazanılan bir yetenek ve meziyet olmasına rağmen, birçok kişi tarafından kolay elde edilen bir olgu olarak görülür (Hitt vd., 1979, s.204).

Liderlik öğrenen örgüt oluşturmada önemli bir faktördür. Liderlik, örgütün gelişim sürecinde olumlu ya da olumsuz etki yaratabilir. Öğrenen örgüt oluşturabilmek için etkili ve uygun bir lidere ihtiyaç vardır (Senge, 2002, s.46).

Öğrenen örgütlerde liderlerin ilk görevi, bireysel ve örgütsel düzeydeki öğrenmeyi kolaylaştıran, çalışanların öğrenmeye yönelik motivasyonunu artıran ve onlar doğru ve yeni bilgi yaratmalarına olanak sağlayan bir ortam yaratmak olmalıdır.

Liderlere tasarımcı rollerinin yanı sıra çalışanların öğrenme süreçlerinde aktif bir rol alan öğretici ve bir hizmetkâr rolü de düşmektedir. Örgüt liderleri, çalışanları denemeye teşvik eden, açık iletişimi ve diyalogu sağlayan, çalışanların problem çözme süreçlerinde aktif olmalarını ve tecrübe sonuçlarının uygulanmaya konmasını sağlayan kişiler olmalıdırlar. Liderler bu yönde çaba sarf ettiklerinde, çalışanlar da öğrenme konusunda gönüllü olacaklardır (McGill ve Slocum, 1993, s.67–68).

Liderler, öncelikte düşünce ve davranışlarıyla, kendilerinin öğrenmeye ve gelişmeye açık insanlar olduklarını kanıtlamalı ve bu yönde gösterilecek çabalarda aktif rol üstlenmelidirler. Ancak bu sayede kurulan bir etkileşim sonucu çalışanların tutum ve

davranışları yönlendirilebilir. Liderler öğrenmenin diğer bölümler ve örgütün bütünü için taşıdığı önemi yayma misyonunu üstlenmelidir. Öğrenme ve gelişme fırsatlarını tüm çalışanlarına sunma görevi ve destekleyici rolü üstlenmelidirler. Öğrenme fırsatlarını günlük işlerin içine entegre ederek, çalışanların her an öğrenme fırsatını bulabilecekleri bir sistem yaratmalıdırlar (Ulrich vd., 1993, s.61).

Öğrenen örgütlerde, liderler çalışanların öğrenme yeteneklerini ortaya çıkarabilmek için iyi bir ortam yaratmalı, etki yaratacak fikirler oluşturmaya çalışmalı, bu fikirlerin yayılmasını ve genelleşmesini sağlamalıdırlar (McGill ve Slocum, 1993, s.69-70).

Öğrenen lider, öğrenen üniversiteyi oluşturabilen kişidir. Geleceğin üniversite modeli hiç kuşkusuz öğrenen üniversite olacaktır. Öğrenen üniversite yöneticisi, öğretim elemanı ve öğrencisiyle sürekli olarak grup halinde öğrenecek ve kendini geliştirecektir. Öğrenen lider, grup halinde öğrenmenin gerçekleşmesinden oluşan enerjiden yararlanmaya çalışır. Bu inanılmaz grup enerjisi üniversitenin beyin enerjisi olarak da görülebilir (Çelik, 1999, s.200).

2.5.2. Vizyon

Vizyon, Latince “videre” kelimesinden gelmekte olup anlamak, uyanık olmak, sezmek, fark etmek anlamlarında kullanılmaktadır.

Vizyon gelecekte ulaşmayı çok istediğimiz bir durumun, varmak istediğimiz noktanın resmidir. Vizyon, birlikte geleceğin resmini çizmek ve resmin birlikte çizildiğini hissettirmektir. O güçlü bir gelecek duygusudur. Bugünün olanaklarını aşarken, aynı zamanda bugünü yarına bağlayan entelektüel bir köprü, geçmişi haklı çıkarmak için değil, geleceğe bakmak için oluşturulan bir temeldir (Aytaç, 2003, 2.)

Üniversite vizyonu, üniversite yöneticilerini, öğretim üyelerini, öğrencileri değişimin bir rehberi olarak temsil ettiği için önemlidir. Üniversite vizyonu, beklentileri ve amaçları açık bir şekilde ifade eder.

Üniversite vizyonu olmadığında ya da karışık olduğunda, nelerin öğrenilmesinin gerektiğini anlamak güç olur. Üniversitede çalışanlara öğrenme için bir ortam hazırlamadan, onlara öğrenme sorumluluklarının olduğunu söyleyen bir örgüt, çalışanlarına haksızlık yapmış olur (Braham, 1988, s.55).

Etkin vizyonlar; ancak bilginin paylaşılması ve diyalog sayesinde geliştirilebilir. Üniversitelerde etkin bir vizyon bir resim olarak değil “hologram” olarak tanımlanmaktadır. Hologram, birbirini etkileyen ışık kaynakları tarafından yaratılan üç boyutlu görüntüdür. Bir resmi ikiye böldüğünüzde her bir yarım resim sadece yarısını gösterir. Ama bir hologramı bölerseniz, her bir parça ne kadar küçük olursa olsun tüm görüntüyü eksiksiz olarak gösterir. Buna rağmen benzer şekilde, bir grup insan bir örgütün görüşünü paylaşmak üzere bir araya geldiğinde, her biri bir parçadan değil bütününden sorumludur. Ancak hologram oluşturan parçaların her biri birbirinin aynı değildir. Her biri toplam görünüşü, bir başka açıdan temsil eder. Bu, bir pencere siperliğine delikler açmaya benzer. Her bir delik görüntünün ayrı ve benzersiz bir açıdan izlenmesini sağlar. Bu yüzden her bir bireyin görüşü de benzersizdir. Hologramın parçalarını birleştirdiğinizde görüntü yoğunlaşır. Üniversite vizyonu geliştikçe, baştaki “benim görüşüm” anlayışı “bizim görüşümüz” anlayışına dönüşür (Çam, 19.11.2006).

2.5.3. Örgütsel Kültür

Örgütler, kültür üreten kurumlardır. Kültür, paylaşılan ve inanılan değerlerden oluşan bir kişilik duygusudur. Örgütsel kültür ise, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan beklentiler, değerler ve inançların tümüdür.

Örgütler, içinde bulundukları toplumun kültürel paradigmasının birer ürünüdür. Aynı zamanda, özel çevresi, farklı girdileri ve süreçlerine dayalı olarak her örgüt bir kültür üretir (Morey ve Luthans, 1985, s.221). Kültür, örgütte bir dizi işlevi yerine getirir, örgütün diğer örgütlerden farklı yönlerini belirtir, örgüt üyelerine kimlik duygusunu aktarır. Çalışanların bir şeye bireysel çıkarlardan daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır, sosyal sistemin dengesini güçlendirir ve sosyal bir yapıştırıcı rolü oynar. İş görenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam-yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görür (Robbins, 1994, s.16).

Örgüt kültürü, bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünüdür (Schein, 1984, s.48).

Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir. Zayıf kültürlerde ise, değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır, alt

kültürler arası bağlar gevşektir. Üyeler veya alt kültür grupları arasında diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt iklimi sadece zayıf değil, aynı zamanda olumsuz örgüt kültürlerini anlatır (Robbins, 1994, s.606).

Üniversitelerde örgütsel kültür, öğretim üyeleri, öğrenciler ve yönetim alt kültürünün etkileşimi ile üretilir. Bir eğitim kurumundan söz edildiğinde genellikle yapısından ve programından söz edilir. Bazı örgütler ciddi, bazıları eğlenceli, bazılarında verimlilik, bazılarında ise, insan ilişkileri en önde gelir. Üniversitelere baktığımızda, bu özelliklerin tümünü içeren örgütler olduğunu görürüz. Bir üniversitenin en önemli özelliği, onun yazılı olmayan norm çevresi ve beklentilerinden oluşan kültürüdür (Ramsey, 1992, s.17).

Her kültürün kendine özgü geçmişi, bakış açısı ve değerler sistemi mevcuttur. Üniversitelerde birbirinden farklı dört kültürden söz edilebilir.. Bu dört kültüre ait özellikleri aşağıdaki gibi belirtilebilir (Berguist, 1992, s.35):

— **Kolej Kültürü:** Akademisyenlerin temsil ettiği bölüm veya alanın kurum içindeki anlamını öne çıkaran kültür tipidir. Bu kültürün değer verdiği eylemler arasında akademik araştırma, akademisyenlerin yönetimde söz sahibi olması başta gelmektedir.

— **Yönetim Kültürü:** Bu kültür çerçevesinde tanımlanan bir kurumun temel işi özel bilgi, beceri ve tutumların öğrencilere etkili biçimde aktarılması vardır. Zira öğrenci bu bilgi, beceri, tutum olmaksızın sorumlu ve başarılı vatandaş olamaz.

— **Geliştirme Kültürü:** Bu kültür, kurum üyelerinin, bireysel ve profesyonel gelişimine verdiği önem ile tanımlanmaktadır. Çeşitli program, proje ve faaliyetlerin amacı bireylerin gelişimine katkıda bulunmaktır.

— **Görüşmeci-Pazarlıkçı Kültür:** Bu kültür, kurum kaynaklarının tahsisi ve yaratılan faydanın paylaşımında eşitliğe önem veren bir kültürdür. Üyeler arasında karşılıklı sorgulama ve çıkarların pazarlığının yapılmasına değer verilmektedir.

Üniversitelerde örgütsel kültür, üniversitede paylaşılan değerlerden, inançlardan, ortak bir misyondan, kahramanlardan, adetlerden ve geleneklerden oluşur. Üyelerin davranışlarını ve verimliliğini etkiler. Üniversitenin toplum karşısındaki imajını belirler (Milstein, 1999, s.97).

Üniversitelerde örgüt kültüründen beklenen, alt kültürler arası işbirliğine dayalı olarak kurumun gelişme süreçlerine katkı sağlamasıdır. Ancak arzulanan işbirliği

kültürü kendiliğinden ortaya çıkmaz; bağlılık, zaman, güven ve misyonun anlamına bağlı olarak gelişir (Campo, 1993, s.2). Özellikle yöneticiler, işbirliği kültürü yaratmada önemli bir rol üstlenmelidirler; güç ve sorumluluğun paylaşılması, alt kültür gruplarının yarattığı sembollerden yararlanma, ortaklaşa karar alma gibi kültürü geliştirme stratejilerini etkili bir şekilde uygulamaları gerekir (Alkire, 1995, s.7).

2.5.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, insan ögesini ön plana çıkaran, onu örgütün merkezinde gören, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısidir (Canman, 1995, s.55).

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı vardır. Bunlardan ilki, insan kaynaklarını örgütte en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak, ikincisi ise işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan geliştirilmelerinin sağlanmasıdır (Palmer ve Williams, 1993, s.25).

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlaması, personel seçimi, personelin geliştirilmesi, değerlendirme ve ücretleme, çalışma ilkelerinin düzenlenmesi bölümlerinden oluşur. İnsan kaynakları planlaması yapılırken, insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı sağlanır. Etkin çalışan kişi, verilen görevi tam zamanında doğru bir şekilde bitirirken aynı zamanda görevini isteyerek yapar. Bu insan, verilen görevi kendi işiymiş gibi yaptığından dolayı olabilecek tüm hatalar en aza indirilmiş olur ve yönetim düşüncesinde bir aksama meydana gelmez.

Personelin seçiminde, örgütün almak istediği kişinin, o işin tam adamı olması gerekir. Doğru yere yanlış insan getirilmemesi için, görevin gerektirdiği özellikleri yerine getirebileceğine inanılan kişinin seçilmesi gerekir. Yanlış seçim, belirlenen amaca ulaşma süresini uzatarak, maliyetlerin artmasına sebep olur.

Personelin geliştirilmesinde en önemli yatırım, insana verilen eğitimidir. Örgütteki işgörenin kendi isteği ile veya yöneticinin gerekli görmesi ile işgörene eksik olduğu konular üzerinde eğitimler verilmeli, verilen eğitim istenilen düzeyde verim sağlamadığı takdirde, eğitim tekrarlanmalıdır. Eğitim etkinliği, eğitimin konusuna göre belli bir zaman sonra test edilerek gerekli sonuçlar çıkarılmalıdır. Kalitenin artması kendiliğinden değil, her işgöreni kapsayan eğitimlerin başarılı olması ile gerçekleşir.

Ücretleme ise, başarıyı değerlendirme sonucunda o iş için asgari ücret ile işgörenin performansı ve kendi yetenekleri göz önüne alınarak bunların toplamı ile

oluşturulur. Ücretlemede işgörenlerin çok iyi analiz edilerek ücretlerinin belirlenmesi gerekir. Yanlış ücretleme politikası, işgörenler arasındaki işbirliğini azaltır. İşbirliğinin olmadığı örgütlerde, yeni fikirler oluşamayacağı için, o örgütte toplam kalite yönetimi düşüncesinden söz edilemez. Ücret dağılımı doğru işleyen organizasyonlarda, insanlar belli bir doyuma ulaşacaklarından, kişiler arasında sağlıklı bir iletişim olur ve kalitenin artırılması kolaylaşır. Doğru yer ve zamanda yapılan teşvik ve ödüllendirmeler amaca ulaşımı daha etkin kılarak karlılığı artırır.

Çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde örgütün, sosyal sorumluluk alması çok önemlidir. Örgütün yasalara göre çocuk yaşta iş gören çalıştırmaması, çalışanın sağlık ve güvenliğini düşünmesi, iş görenini örgüt içinde ve dışında koruması ile verdiği ücreti garanti altına alması gerekmektedir (Şah, 16.11.2006).

En önemli kaynağın bilgi olduğu bilgi toplumunda, bilgilenmiş birey vazgeçilmez nitelik kazanmakta ve örgütlerin yapıları bilgi-tabanlı, yönetim sistemleri insan-merkezli biçimde yeniden tasarlanmaktadır (Öğüt,2002, s.34).

Bireylerin zihinsel kapasitelerinin yararlı ürün ve hizmetlerin üretilmesi doğrultusunda yöneltilmesi, bilgi çağında yöneticilerin en önemli işlevleri arasında sayılmaktadır. Dolayısıyla, birey, bireyin zihinsel sermayesi ve üretkenliği gibi konular bilgi çağı ile birlikte çok önemsenen konular arasına girmiş bulunmaktadır. Bilgi toplumunda bilgi üreten olarak insana yatırım, insan kaynağına uygun örgüt modelleri ve insan kaynağının geliştirilmesi olağanüstü önem kazanmaktadır. Diğer yandan insan-ış ilişkileri önemli dönüşümlere uğramakta ve bilgi işi ile uğraşan insan kaynaklarının sayısı ve önemi sürekli biçimde artmaktadır (Bayraktaroğlu, 16.11.2006).

İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın göstergelerinden belki en önemlisi, bireyin kendini geliştirme aracı olan öğrenme sürecine yapılan katkıdır. Özellikle nüfus yoğunluğu itibariyle oldukça genç bir nüfusa sahip olan ülkemiz dikkate alındığında, insan kaynaklarına yapılan yatırımların dikkate alınması kaçınılmaz olacaktır (Fındıkçı, 1996, s.286).

İnsan kaynaklarına yapılan yatırım ile bilgi toplumu ilişkisi Şekil 2.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1.: İnsan Kaynaklarına Yapılan Yatırımla Bilgi Toplumu İlişkisi

Kaynak: FINDIKÇI İlhami, “Öğreten Okuldan Öğrenen Okula”, Yeni Türkiye Dergisi, Ocak-Şubat, 1996, s.286.

Şekil 2.1.’den de anlaşıldığı gibi, insan kaynaklarının örgütlerin ve toplumların performanslarına dönük katkıları açık bir şekilde görülmektedir.

Eğitim alanında meydana gelebilecek değişikliklerin merkezleri üniversitelerdir. Meydana gelebilecek değişikliklerin başarı ile sonuçlanabilmesi, üniversitede bulunan insan kaynaklarının buna inanmalarını, bilgi ve beceri sahibi olmalarını gerektirmektedir (Çelikten, 2001, 18). Üniversitelerin temel özelliği, insan ilişkilerine dayalı olmasıdır. Akademik yöneticiler, öğretim elemanları ve üniversite öğrencileri, üniversitelerin üç önemli insan kaynağını oluşturur.

Eğitim yönetiminin amacı, eğitim kurumlarını saptanan amaçlara ulaştırabilmek için insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Akçay, 1996, 75). Üniversite yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilenir. Yöneticileri bunu yaparken, insan ve madde kaynaklarını koordine etmek, karar vermek ve grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin teori, teknik, ilke ve metotlarından yararlanır (Kaya, 1999, 43).

Üniversite yönetiminin insan kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde yönetmesi, öğretim elemanları ve diğer personelin rol ve beklentilerini göz önünde bulundurmasına bağlıdır (Erkoç, 2000, 75).

Okullarda insan kaynakları yönetimi yaklaşımının uygulanabilmesi, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine, okul personeli ile etkili bir iletişim içerisine girmelerine ve onları güdeleyebilecek liderlik özelliklerine sahip olmalarını gerektirmektedir (Ünal, 2000, s.13–14).

2.5.5. Toplumdaki Rol

Üniversiteler birer bilgi üretme merkezi olarak, araştırmacılar yetiştirmenin yanı sıra geleceğin önderlerinin eğitilmesine ve yetiştirilmesine yönelik insan gücü yetiştirme işlevlerini de yerine getirmektedir.

Üniversiteler, yeni ve yaratıcı bilginin üretilmesi ve dağıtılması bakımından topluma karşı önemli bir rol üstlenmektedir. Hızla değişen iç ve dış çevre değişkenleri, üniversitelerin işlev ve stratejik düşüncelerini çok yoğun biçimde etkilemekte ve onları girişimci üniversite olmaya itmektedir. Yeni bilgiye ihtiyaç duyuldukça, bilgi üreten ve bilgiyi yayan bir kuruluş olarak üniversite, başta endüstri çevreleri olmak üzere yenilikçiliğin, buluşçuluğun yaratılmasında ve yayılmasında daha büyük bir rol oynamaya başlamakta ve merkezde olmayı sürdürmektedir. Üniversiteler, bilgi temelli toplumda hem insan sermayesi sunucusu olarak hem de yeni şirketlerin kuruluşundaki tohumları atarak, endüstriyel yaratıcılık sisteminin ana unsuru haline gelmektedir (Etzkowitz vd., 2000, s.314).

Geleneksel olarak bilinen bir gerçek, üniversitelerin bulundukları yörenin sosyo-ekonomik ve kültürel yaşantısına katkılarda bulunduklarıdır. Üniversiteler, “üniversite-çevre” arasında sağlam ve bilinçli bir köprünün kurulmasına olanak sağlar. Ortak girişimler ve bilgi-endüstri parklarının, havzalarının, bölgelerinin kurulmasından yeni şirketlerin oluşturulup çevreye yayılmalarını sağlamaya kadar uzanan geniş yelpazede bu tür etkileşimleri görebilmek ve gerçekleştirebilmek olanaklıdır (Odabaşı, 19.11.2006).

Üniversiteler, akademik yapıları ve işlevleri genişleterek, ulusal-bölgesel kalkınma için, bulunduğu bölgeye çeşitli katkılar sağlar. Üniversitelerin bölgesel alanda yaptığı katkılar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Parellada ve Bertran, 1999, s.74):

- Bölgesel insan sermayesini arttırmak,
- Kültürel gelişmelere yol göstermek,

- İyi öğrencileri cezp etmek,
- Geleneksel üniversitenin işlevi olan teknoloji aktarımına ek olarak, bölgede teknolojik liderlik görevini üstlenerek küresel bilgi ağları ile bölgesel ihtiyaçlar arasında köprü görevini üstlenmek,
- Kentleşmeye, işgücünün yapısal değişimine katkıda bulunmak.

Ulusal ve bölgesel sosyal kalkınmanın yanında, ekonomik kalkınmaya katkılarda bulunmak da üniversitelerin topluma karşı üstlendiği roller arasında görülmeye başlanmıştır. Üniversitelerin ekonomik ve toplumsal gelişmeye yaptığı katkılar, aşağıdaki gibi sıralanabilir (Schulte, 2004, s.188):

- Eğitim ve öğretim sonucunda üniversite mezunlarını sadece iş arayan değil, bunun da ötesinde birer iş yaratıcısına dönüştürebilmek,
- Yeni şirketlerin gelişme dönemlerinde ortaya çıkan zorluklarla nasıl başa çıkılacağı konusunda, “Girişimcilik Yönetimini” disiplinler arası araştırma konusu haline getirebilmek,
- Araştırmaların sadece akademik yayınlara yönelik olarak kalmayıp, aynı zamanda toplum ve ekonomideki yeniliklerin kaynağını ve yeni şirketler için iş fikirleri geliştirmede başlangıç noktasını oluşturmasını sağlayabilmek.

Üniversiteler, toplum için yenilikler yapan; bilgiyi ve teknolojiyi aktaran, yayan, özellikle sosyo-ekonomik yararlar için yaptıklarını maliyet-fayda düşüncesi ve uygulamaları gerçekleştirebilen, topluma faydalı ve toplum için de gerekli kurumlardır.

2.5.6. Kaynaklar

Üniversiteler ülke gençlerine kaliteli yüksek öğrenim sağlamak ve çağdaş bilimsel araştırmaları yürütmek gibi iki temel görevi yerine getirmektedir. Üniversiteler nicel ve nitel açıdan gelişebilmek için yaşadıkları en önemli sıkıntılardan biri de mali kaynak sorunudur. Üniversitelerde kaynak deyince ilk akla gelen zaman ve paradır.

2005 verilerine göre devlet üniversitelerinin gelir kaynakları içinde bütçenin payı % 57, üniversite döner sermayesinin payı % 38, öğrenci katkısının payı % 4, diğer gelirlerin payı ise sadece % 2’dir. 2005 yılı itibariyle yükseköğretim bütçesinin toplam

bütçe içindeki payı % 3,4, toplam eğitim bütçesi içindeki payı % 26'dır (<http://eua.cu.edu.tr/files/turkiyeninyuksekokretimstratejisi.pdf> 22.11.2006).

Üniversitelere devlet bütçesinden aktarılan kaynakların yeterli olmaması nedeni ile yatırımlar ve projeler zamanında bitirilememektedir. Üniversiteler sürekli olarak büyüme durumundadır. Fiziki mekânlar, laboratuvarlar, kütüphane, spor tesisleri ve sosyal tesisler inşa etme yönünden kaynak sıkıntısı çekmektedir. Üniversitelerin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan kaynak yerinde ve zamanında sağlanmalıdır. Devlet tarafından üniversite yönetimine aktarılan bu sınırlı kaynaklar, çok dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir. Bir ekibe ya da bir projeye ne kadar süre ve para ayrılacağına karar vermek, üstün tecrübe ve bilgi birikimi ister. Üniversite yönetimi, kaynakları genişgüzel bir şekilde harcadığı takdirde, hem güvensizlik hem de zaman ve para kaybına sebep olur.

2.5.7. Yenilikçilik ve Yaratıcılık

Başarı konusundan bahsederken, en sık kullanılan sözcüklerden birisi de yenilik ve yaratıcılıktır. Değişim, yenilikçilik ve yaratıcılık kavramlarını çağrıştırır.

Günlük anlamda yaratmak, “yoktan yeni bir şey var etmek” anlamına gelmez. Yaratıcılık, bireylere çekici gelen deha, üstün yeteneklilik gibi çoklu kavramları çağrıştıran bir kişilik özelliği olarak bilinmektedir. Yaratıcılık en kısa tanımı ile yeni bir şey düşünmek veya yeni bir şey yapmaktır. Burada yaratıcılığın en önemli bileşeninin yeni'lik olduğu açıktır (Filiz, 21.11.2006).

Yenilikçilik, değişimi fırsat olarak değerlendirmek anlamına gelmektedir ve bilgi çağında, başarıların arkasında yatan önemli unsurlardan birisidir (Gültan, 21.11.2006). Yenilikçilik hem bir süreci, hem de bir sonucu anlatmaktadır. Yenilikçilik, yaratıcılığın toplumsal yaşama aktarılmasıdır.

Yaratıcılık ile yenilikçilik kavramlarını birbirinden ayıran en önemli özelliği, yaratıcılık bireysel ve yenilikçiliğin de toplumsal oluşudur.

İngiliz dilinde yeni şeyler düşünmek ile yeni şeyler yapmak için iki farklı sözcük kullanılır ve iki sözcük arasındaki ilişkiyi açıklamak için de “creativity ve innovation” kelimeleri kullanılır. “Yaratıcılık yeni şeyler düşünmek, yenilikçilik ise yeni şeyler yapmaktır” ifadelerinde de yeni kavramının önemi görülmektedir.

Üniversiteler, varlıklarını etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmek için, yaratıcı faaliyetlerini ve yenilikçi düşüncelerini hayata geçirilmelidirler. Üniversiteler, geçmişte yaptıklarından çok daha fazla yenilikçi olmak zorundadırlar. Üniversitelerde yenilikçilik, üniversitenin sahip olduğu yenilikçilik kültürünün desteklenen bir yapıya dönüşmesidir. Sonuçta sürekli öğrenen ve gelişen bir örgüt yapısı ortaya çıkar. Öğrenme sürecinde, başka yenilikçi üniversiteleri izlemenin önemli katkıları vardır. Ayrıca yenilikçilik yetkinliğine sahip diğer üniversitelerle kurulacak ağ yapıları ile sürekli bilgi alışverişi yapma imkânı sağlanabilir.

Üniversitelerde yenilikçilik faaliyetlerinin başarısı, yenilikçilik stratejisinin üniversitenin kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasına bağlıdır. Yenilikçilik stratejisinde başarılı olabilmek için aşağıdaki kavramlara sahip olunması gereklidir (<http://www.msxlab.org/forum/bilim/11687-inovasyon-yenilikcilik-nedir.html> Erişim Tarihi: 21.11.2006).

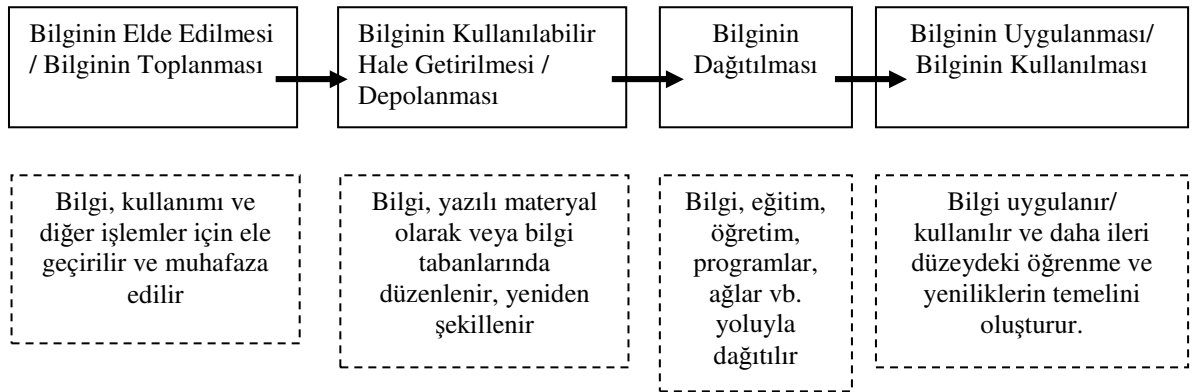
- Üniversite çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması gerekir,
- İş yapılan sektörün tanınması gerekir,
- Çalışanların ihtiyaçlarının bir vizyon etrafında birleştirilmesi gerekir. Bu vizyonun, herkes tarafından "paylaşılan bir vizyon" olmasının sağlanması gerekir,
- Üniversitenin hedeflerini, misyonunu ve stratejik planını hazırlaması gerekir.

Üniversitelerde yenilikçilik ve yaratıcılık, üniversitenin teknolojiyi, kaynakları, iletişimi, örgüt kültürünü ve yenilikçiliği destekleyecek ve teşvik edecek her şeyi en iyi biçimde yönetmesi anlamına gelir. Bu nedenle, yenilik hareketlerindeki başarı iki faktöre bağlıdır: Teknik kaynaklar (insan, donanım, bilgi, para, vb.) ve üniversitenin bunları yönetme becerisi. Bu iki faktörü başarıyla bir araya getirmek için ise hem stratejik hem de örgütsel becerilere sahip olmak gereklidir. Yenilikçilikte, üniversite içinde farklı bir kültür ve anlayış oluşturulmalıdır. Bu farklı kültür ve anlayış, geniş bir vizyona sahip, değişime ve gelişmeye açık yöneticiler ve çalışanlarla oluşturulabilir.

2.5.8. Bilgi İletişim Teknolojisi

Bilgi iletişim teknolojileri, örgüt içindeki ve dışındaki çalışanların, meslektaşlarla ve hizmet verilen insanlarla daha etkin bir iletişim kurulmasını sağlamaktadır. Geniş bir kullanım alanı bulunabildiği takdirde, bilgi hizmetleri ve enformasyon teknolojileri, yeni iş alanlarının doğmasına, zenginliğin oluşmasına, halk ve devlet arasında köprü kurulmasına, toplum ve örgüt arasında ilişkilerin düzenlenmesine ve bunun sonucu olarak insanlara çeşitli hizmetlerin götürülmesini sağlayabilir (Kalseth and Cummings, 2001, s 169).

Bilgi patlaması ve araştırmacıların kısa zamanda daha doğru ve daha fazla bilgiye erişim gereksinimi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimine de kaynak oluşturmıştır. Artan bilgi yığınları arasından yararlanacağımız yeterli, yerinde ve zamanında bilgiye erişim için de yine bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımı doğruluk ve hız olanağı yaratmaktadır. Çağımızda bilgiyi ezberleyen değil, bilgiye ulaşabilen, bilgiyi kullanabilen, eleştirel ve yaratıcı düşünen bireyler gelişmeye katkı sağlayacaktır. Alvin Toffler gelecekte “cahil” olarak tanımlanacak kişilerin “okuma yazma bilmeyen” değil “bilgiye nasıl ulaşacaklarını bilmeyenler” olduklarını ifade etmiştir (Tonta, 2001. s 54).



Şekil 2.2.: Bilginin Elde Edilmesinden Kullanılmasına Kadar Geçiş Aşamaları

Kaynak: MARTENSON M., “A Critical Review Of Knowledge Management As A Management Tool”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, number 3, 2000, s.209.

Şekil 2.2.’de de görüldüğü gibi, bilginin elde edilmesinden bilginin kullanımına kadar geçen süreçte, bilgi iletişim teknolojilerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bilgi, ilk önce elde edilir. Daha sonra kullanılabilir hale getirilip depolanır.

Depolanan bilgi, ihtiyaç halinde gerekli yerlere dağıtılır ve son olarak bilgi kullanıma hazır hale gelir.

Üniversitenin akademik ve idari tüm birimleri, artık bilgi yoğun çalışmaktadır. Bilgi, üniversitelerde bölüm ve birimler arasında bir köprü görevi görmektedir. Üniversitelerde etkin ve verimli bir bilgi iletişim teknolojisi ağı bulunmazsa, birbirinden kopuk ve organize olamamış şekilde tutulan bilgi ve elektronik dokümanlar ve yine bu birim ve bölümler arasında kopukluğa sebep olur.

Bilgi ve iletişim teknolojileri, bilgiye erişimi ve bilginin üretimini sağlayan her türlü görsel-işitsel araçlar, gelişen ve değişen teknolojiler, bilgisayar teknolojileri, veri tabanları, alan ağları ve internet gibi tanım ve kavramları beraberinde getirmiştir (Kışla vd., 2005).

Bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bilgi hizmetlerinin de gelişmesinde etkili olmuştur. Elektronik gelişmelerin bilgi hizmetlerine etkisi şu şekilde sıralanmaktadır (Rusbridge, 1998, s.3):

- Elektronik dergi yayıncılığı,
- Pre-print dergilere erişim,
- Gri yayınlara erişim,
- Kaynakların dijital ortama aktarılması,
- Bilgi ağlarındaki kaynaklara erişim,
- Kullanıcı eğitimi ve bilgi yayımında teknoloji kullanımı,
- OPAC,
- Web temelli dokümanlar,
- Elektronik kitaplar,
- Tam metin hizmetler.

Bilgi iletişim teknolojileri bilgiyi nerede bulunursa ve ne zaman istenirse erişirmeyi amaçlayan bilgi merkezlerinin hizmetlerini, görevlerini ve bu merkezlere bakış açısını değiştirmiş, yürütülen işlerini oldukça kolaylaştırmıştır.

Dünyada çeşitli üniversitelerinde bilgi iletişim teknolojisi bir eğitim ve öğretim aracı olarak aşağıdaki başlıklar altında kullanılmaktadır (Tokman, 21.11.200):

— Bilgisayar ağlarından ders aracı olarak yararlanılmaktadır. Örneğin, bilginin paylaşımı, imaj veri tabanı, öğretim metodolojileri iletişimi, eğitim ve öğretim konusunda araştırma bağlantısı kurulması yanında mimari tasarım eğitim ve öğretiminde bilgisayar ağlarından yararlanılma,

— Video konferans amaçlı olarak bilgisayar teknolojisinin kullanımı,

— Bilgisayar destekli olarak mesleki bilginin görselleştirilmesi, sayısal görüntüleme, modelleme ve animasyon hazırlama ve sunma,

— Mesleki elektronik detay kütüphanesi kullanımı,

— Mesleki uygulama ve eğitimde çoklu ortam, simülasyon ve sanal gerçeklik tekniği konularında bilgisayar teknolojisinden bir araç olarak yararlanılması,

— Hızlı haberleşme ortamından yararlanmak,

— Uzaktan erişimli bilgi/ kütüphane taraması yapabilmek ve güncel bilgiye ulaşmak üzere yararlanılmaktadır.

En kıymetli değeri bilgi olan üniversiteler, bu bilgisini aynı zamanda organize bir şekilde tutabilmelidir. Aynı zamanda, bilgi iletişim teknolojilerindeki değişimlere de kurum olarak ayak uydurmak zorundadırlar.

2.5.9. Evrensel Ulaşılabilirlik

Evrensel tasarım, kapsayıcı veya kimseyi dışlamayan (inclusive) tasarım, hakça ve sosyal adalete önem veren tasarım anlamında kullanılmaktadır. Üniversiteler açısından bakıldığında ise, Amerika Birleşik Devletleri'nde evrensel, Avrupa ülkelerinde kapsayıcı tasarım olarak adlandırılan evrensel üniversite tasarımı yaklaşımı, temel olarak dünyanın farklı ülkelerinden öğrencileri üniversitede öğrenim görme imkânı vermektedir. Bu tasarıma göre de dünyanın farklı yerlerindeki üniversiteler ile ortaklıklar yapılmaktadır (http://matpum.arch.metu.edu.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=25&Itemid=63, 23.11.2006).

Üniversiteler, evrensel ulaşılabilirliklerini korudukları sürece çağdaş kimlik kazanabilir. Ortadoğu Teknik Üniversitesi 1956 yılında kurulduğundan itibaren, evrensel ulaşılabilirlik yanlarını her zaman önemsemiş, gerek anlayış, gerek

uygulamada uluslar arası düzeyde hep ileri konumlarda yer almıştır. Üniversitenin kurulmasında rol alan ve daha sonra üniversitede ders veren yabancı kökenli öğretim üyeleri insana yönelik değerlerin benimsenmesine, ayrımcılığa karşı çıkıp eşitlik kavramının yerleşmesine yardımcı olmuştur. Ayrıca ODTÜ'den mezun olduktan sonra lisansüstü eğitimlerini yurt dışında yapan genç asistanlar da en çağdaş üniversitelerde eğitimlerine devam etmişler, evrensel üniversite tasarımının insani yanlarına önem veren yetenekli ve üstün insanlarla çalışma olanağını bulmuşlardır.

Günümüzde ülkemiz üniversitelerinde evrensel üniversitelilik kavramı yerine kurumsal anlayış hâkim duruma gelmiş ve buda üniversiteleri dinamik değil tam tersine tutucu yapmıştır. Ülkemiz yükseköğretimi hızla kendisini içine girdiği mevcut durumdan kurtarmalıdır. Üniversiteler, gerek anlayış, gerek uygulama alanlarında evrenselliği yakalamalıdır.

Üniversiteleri birer bilim kurumu olarak değerlendirmeliyiz. Üniversiteler analitik düşünebilen, analiz ve sentez yeteneği gelişmiş, vizyon sahibi kişilerin içinde bulunduğu evrensel kurumlardır. Evrensellik boyutunda, akademik özgürlük öncelikli koşullar arasında görülmelidir. Akademik özgürlükle uluslar arası üniversitelerle ortaklıklar yapılabilir.

2.5.10. Öğrenci Merkezli Değerlendirme

Öğrenci merkezli değerlendirme kavramında üniversite, öğrencinin ilgisinden ve yaşantısından yola çıkarak öğrencinin kendi deneyimleri yoluyla ihtiyacı olan bilgiye ulaşabilmesi, bilgiyi kavrayabilmesi ve kullanmasını hedefleyen, bunu yaparken de öğrencinin psikolojik ve kültürel özelliklerini göz önünde bulunduran ilkeyi ifade etmektedir.

Öğrenen üniversitenin okul programında, öğrenci merkezde olup, tüm aktivitelerin odak noktasında, öğrencinin öğrenebilirliği ve öğrencinin öğrendiklerini uygulayabilme yeterliliği olmalıdır. Öğrenen üniversitenin hedeflediği öğrenci merkezli programın özellikleri aşağıdaki gibidir.

— **Uygun Bir Program:** Öğrenciler, seçtikleri programların kendilerinin ihtiyaçlarını karşıladıklarına inanırlar. Bu programların, öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçlarına uygun olarak seçilmesi, oldukça önemli bir konudur. Öğrenen üniversite, kurumla toplum arasındaki sınırları kaldırmayı hedeflemektedir (Nixon, 1996, s.79).

Üniversitede, öğrenci deneyimi ile program arasında nasıl bir bağlantı kurulabileceği üzerinde sürekli düşünülmeli ve uygun programlar, bu düşünce üzerine yapılandırılmalıdır.

— **Geniş Bir Program:** Bilişsel, politik, sosyal ve kültürel eğitim programları, öğrencilerin kapasitelerini geliştirmeye ve bireysel sorumluluklarını kazandırmaya yönelik olmalıdır. Burada, öğrenen üniversitenin asıl çabası, öğrenme süreçlerinde öznel arasındaki engelleri kaldırmaya çalışmaktır.

— **Uyumlu ve Entegre Bir Program:** Üniversitede öncelikle birbirlerine zıt program çalışmaları yapılır. Öğretim elemanları ve üniversite yönetimi, bu zıt programların her birini dikkatle inceledikten sonra, bu programlar arasında karşılaştırmalar yaparlar. Daha sonra da uygun programlar seçilir. Bu işbirlikçi süreç işlemeye başlayınca, üniversite yönetimi ve öğretim elemanları, bu entegre çalışmayı geliştirmeye başlarlar. Üniversitenin örgütsel yapısı, ders saatlerini ve ders salonlarını gösteren tablo, sınıfların düzeni, uyum içinde ele alınmalıdır.

— **Esnek Bir Program:** Öğrenen üniversitede eğitim sistemi, içinde bulunduğu toplum ve giderek küçülen dünya ile barışık olan ve potansiyelini en verimli şekilde kullanabilen bireylerin yetişmesini sağlayacak uygun ortamlar hazırlamayı hedeflediği için öğretim kadrosunu bağlayıcı değil, yeni arayışlara sevk edecek esnekliktedir (Onur, 1995, s.196). Programı modüler bir yaklaşımla organize etme, öğrenmede ilgi ve motivasyonu arttırabilir. Öğrenen üniversite, toplumda herkesin ihtiyaçlarını dikkate alan esnek bir programı kapsayacak şekilde, öğrenme süreçlerini düzenlemeye çaba gösterir. Toplumdaki çeşitli uygulamalara destek olmak amacıyla, uzaktan eğitim etkinlikleri modüler anlayışla ele alınabilir. Buradaki hedef, formal ve informal eğitim arasındaki engelleri kırmak ve öğrencilerin başarılarını arttırmaktır (Töremen, 2001, s.124).

— **Gelişmiş Bir Program:** Bilgi süreçlerinin, bilginin sürekliliğini ve gelişimini sağlaması, üniversiteler için önemli bir görevdir. Süreklilik, yıllar ve eğitim aşamaları arasında ortaya çıkmaktadır. Öğrenen üniversitenin bu program üzerinde hedefi, öğrencilerin öğrenmeleri için birer fırsat sunmak, öğretim elemanları için de öğrencilerine düşünme yolu bulmalarına yardımcı olmaktır (Nixon, 1996, s.82).

Öğrenciyi Pozitif Değerlendirme: Üniversite öğrencileri, öğrenmede gelişme gösterince, çalışma ve çabaları pozitif yönde değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeler, motivasyonu arttırmaya ve çalışmalarını teşvik etmeye yöneliktir. Başarı, pozitif değerlendirmenin esas primidir. Öğrencilerin başarısının yayılması ve yorumlanması gerekir. Başarı, öğrencileri öğrenmeye motive eder (Nixon, 1996, s.83).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**ÖĞRENEN BİR ÖRGÜT OLARAK DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
KÜTAHYA MESLEK YÜKSEKOKULU'NUN ANALİZİ**

3.1. DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ’NİN TARİHÇESİ VE MEVCUT DURUMU

Çalışmanın bu bölümünde, Dumlupınar Üniversitesi’nin tarihçesi ve mevcut durumu ele alınacaktır.

3.1.1. Dumlupınar Üniversitesi’nin Tarihçesi

Dumlupınar Üniversitesi 03.07.1992 tarih ve 3837 sayılı kanunla kurulmuştur. 4 Fakülte ve 2 Enstitünün kuruluşu da aynı kanunda yer almıştır. Daha önce Anadolu Üniversitesi’ne bağlı olarak faaliyetini sürdüren Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Meslek Yüksekokulu, üniversitenin çekirdeğini oluşturmuştur. Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisine bağlı olarak 12 Ekim 1974 tarihinde Kütahya Yönetim Bilimleri Yüksekokulu adı altında kurulmuş ve 4 Aralık 1974 tarihinde öğretime başlamıştır. 15 Şubat 1979 tarihine kadar yüksekokul olarak faaliyetini sürdürmüş ve bu tarihten itibaren akademi tarafından Kütahya Yönetim Bilimleri Fakültesine dönüştürülmüştür. Daha sonra 20 Temmuz 1982 tarih ve 41 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname ile Kütahya İdari Bilimler Yüksekokulu adı altında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesine bağlanmıştır. 27 Haziran 1987 tarih ve 3389 Sayılı Kanuna eklenen bir madde ile Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi haline getirilmiştir. 3 Temmuz 1992 tarihinden itibaren ise Dumlupınar Üniversitesi’ne bağlı Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi olarak eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürmektedir. 3837 sayılı kanunla kurulması öngörülen Fen-Edebiyat Fakültesi,

Mühendislik Fakültesi, Simav Teknik Eğitim Fakültesi ve Bilecik İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Fen ve Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne ilaveten 06.09.1993 tarih ve 1450 sayılı Yükseköğretim Kurulu Kararı ile Tavşanlı ve Gediz Meslek Yüksekokulları açılmıştır. Daha sonra Yükseköğretim Yürütme Kurulunun 14.02.1994 tarih ve 94.5.332 sayılı kararı ile Kütahya ilinin 10 ilçesi ve Bilecik ilinin 4 ilçesinde toplam 14 Meslek Yüksekokulu daha açılmıştır. Sağlık Bakanlığı ile YÖK arasında yapılan 1996/8655 sayılı protokol gereği kurulan Sağlık Yüksekokulu Dumlupınar Üniversitesi bünyesine katılmıştır. Fen Edebiyat Fakültesi bünyesinde bulunan Beden Eğitimi ve Spor Bölümü, Beden Eğitimi Spor Yüksekokulu olarak ayrılmıştır (www.dumlupinar.edu.tr/tr/genel/tarihceindex.htm, 13 Mayıs 2006).

3.1.2. Dumlupınar Üniversitesi'nin Mevcut Durumu

2005–2006 akademik yılı itibariyle Dumlupınar Üniversitesi 7 fakülte, 2 enstitü, 8 araştırma ve uygulama merkezi, 2 Yüksekokul, 14 Meslek Yüksekokulu ve yaklaşık 27,000 öğrencisi ile Türkiye'nin büyük üniversitelerinden biri haline gelmiştir. Dumlupınar Üniversitesi'nde, 28 profesör, 11 doçent, 193 yardımcı doçent olmak üzere 232 öğretim üyesi ve 205 öğretim görevlisi, 265 araştırma görevlisi, 54 okutman ve 5 uzman olmak üzere toplam 761 öğretim elemanı görev yapmaktadır. İdari personel sayısı ise 462'dir. Dumlupınar Üniversitesi merkez kampusun içinde, 25 uzman hekim ve 2 dış hekiminin bulunduğu üniversiteye bağlı bir de hastane mevcuttur. Hastane, üniversite personeline, öğrencilerine ve vatandaşlara sağlık hizmetleri sunmaktadır (www.dumlupinar.edu.tr/tr/genel/sunusindex.htm, 13 Mayıs 2006).

3.2.DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ KÜTAHYA MESLEK YÜKSEK OKULU'NUN TARİHÇESİ VE MEVCUT DURUMU

Çalışmanın bu bölümünde, Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu'nun tarihçesi ve mevcut durumu ele alınacaktır.

3.2.1. Kütahya Meslek Yüksekokulu'nun Tarihçesi

Kütahya Meslek Yüksekokulu 1975–1976 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı Yay-Kur Yüksek Öğretim Kurumu'na bağlı olarak kurulmuştur. 1982 Temmuz tarihinde Anadolu Üniversitesine bağlanmıştır. 3 Temmuz 1992 tarihinden itibaren Dumlupınar Üniversitesi'ne bağlı olarak eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütmektedir. Kütahya Meslek Yüksekokulu'nun programlarında öğrenim süresi 2

yıldır. Teknik programlardan mezun olan öğrenciler “tekniker”, diğer programlardan mezun olan öğrenciler ise “meslek elemanı” unvanını kazanmaktadır (www.dumlupinar.edu.tr/tr/akademik/myo/mk31/index.htm, 13 Mayıs 2006).

3.2.2. Kütahya Meslek Yüksekokulu’nun Mevcut Durumu

Kütahya Meslek Yüksekokulu bünyesinde 8 teknik program, 8 idari ve sosyal program ve 4 görsel sanatlar programı mevcuttur. Bu programlarda 3074 öğrenci eğitim-öğretim çalışmalarını sürdürmektedir. Kütahya Meslek Yüksekokulu’nda 3 akademik yönetici ve 67 akademik personel olmak üzere toplam 70 öğretim elemanı görev yapmaktadır (<http://kmyo.dumlupinar.edu.tr/sayfalar/anasayfa.html>, 13 Mayıs 2006).

3.3. ARAŞTIRMANIN TANIMLANMASI

Bu kısımda, araştırmayla ilgili olarak yapılan çalışmalar, ilgili ana kütle, anket sorularının yapısı, varsayımlar, anket sorularını çözümleme yöntemi ve puan aralıkları üzerinde durulmuştur.

3.3.1. Araştırmanın İçeriği

Öğrenen üniversite kavramı ile ilgili olarak Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu bünyesinde yapılan bu araştırmada, anket çalışmalarıyla çeşitli istatistikî analizler kullanılmıştır. Anket soruları, özellikle yanıtlayıcıların düşünsel boyutlar ile ilgili olarak, alan araştırmasını içermektedir. Bunun için de, Kütahya M.Y.O. bünyesindeki mevcut öğretim elemanlarından ve akademik idarecilerden düşünsel boyutta durum nedir sorusuna yanıt aranmıştır. Anket yöntemiyle sayısal verilerin yanıtlanması, Kütahya M.Y.O. bünyesindeki her bir program için ayrı ayrı oluşturulmuş tabloların yanında ilişki kurularak karşılaştırmalar yapılmıştır.

3.3.2. Araştırmanın Ana Kütlesi

Araştırmanın ana kütesini, Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu bünyesinde görev yapan akademik yönetici ve öğretim elemanları oluşturmaktadır. Kütahya M.Y.O.’nda akademik yönetici ve öğretim elemanı sayısı 70 olduğundan , araştırmayı ana kütle üzerinde yapmanın mümkün olduğu sonucuna varılmıştır. Böylece, meslek yüksekokulundaki mevcut üç program başkanlığına toplam

70 anket formu verilmiş ve bir hafta sonunda, verilen tüm anketler yanıtlanarak geri teslim alınmıştır. Ankete katılım oranı %100'dür. Uygulanan anket formlarının Kütahya Meslek Yüksekokulu'nda ilgili programlara göre yanıtlanmış dağılımı Tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1.: Kütahya M.Y.O.'nda Akademik Personel Görev Dağılımı

Görev Konumu	M.Y.O. Yönetimi	Teknik Programlar	Sosyal Programlar	Görsel Programlar
Prof.Dr.			1	
Yrd.Doç.Dr.	2(Sos.Prog)		1	
Öğr.Görevlisi	1(Tek.Prog)	17	26	19
Okutman			3	
Toplam	3	17	31	19

Tablo 3.1.'de görüldüğü gibi, Teknik Programlardan toplam 18, Görsel Programlardan toplam 19 ve Sosyal Programlardan toplam 33 kişi olmak üzere genel toplamda 70 katılımcının çalışmaya iştirak ettiği görülmektedir.

Ana kütlede anket uygulanan öğretim elemanlarının bağlı bulunduğu programların meslek yüksek okulundaki mevcut durumları ve kuruluş amaçları aşağıda belirtilmiştir.

3.3.2.1. Teknik Programlar

Teknik Programlar Bölümünde; ön lisans eğitimi yapılmakta olup, gerek ulusal, gerek uluslararası düzeyde sanayi ile işbirliği yapılarak ara eleman yetiştirilmektedir. Teknik Programlar Bölümü; Bilgisayar Teknolojisi ve Programlama, Elektrik, İnşaat ve Endüstriyel Otomasyon, Endüstriyel Elektronik, Kimya, Makine ve Mobilya Dekorasyon programlarında ile eğitim ve öğretimini sürdürmektedir. Teknik programlar bölümünde eğitim-öğretim ve akademik faaliyetleri 17 öğretim elemanı ile yürütülmektedir. Ayrıca eğitim-öğretim faaliyetinde 3 Bilgisayar laboratuvarı, 1 temel elektronik laboratuvarı, 1 mikro işlemci laboratuvarı, 1 PLC laboratuvarı ve 1 temel elektrik atölyesi kullanılmaktadır. Öğrenciler dönem içerisinde almış oldukları bilgi ve becerileri dönem sonlarında yaptıkları 30'ar günlük stajlarıyla pekiştirmektedirler (<http://kmyo.dumlupinar.edu.tr/sayfalar/bolum/teknik/teknik.html>, 26 Mayıs 2006).

3.3.2.2. İdari ve Sosyal Programlar

İdari ve Sosyal Programlar Bölümü, Kütahya Meslek Yüksekokulu bünyesinde 8 program ile ön lisans düzeyinde eğitim ve öğretim hizmeti vermektedir. Bölüm bünyesinde Büro Yönetimi ve Sekreterlik, İthalat-İhracat, Muhasebe, Pazarlama, Turizm ve Otel İşletmeciliği, Host-Hosteslik, Otobüs Şoförlüğü (Kaptanlık), Otobüs İşletmeciliği Programlarıyla eğitim vermektedir. Tüm programlarda farklı meslek alanları için okutulan teorik derslerin yanı sıra, uygulamalı derslere de yer verilmektedir. Bölümde; 1 Profesör, 1 Yrd.Doç. Dr., 26 Öğretim Görevlisi, 3 Okutman olmak üzere toplam 31 akademik personel bulunmaktadır. Bölümün amacı, idari ve sosyal branşlarda yüksek kalitede eğitim yapmak ve bunun sonucunda da ilgili sektörlerde istihdam edilmek üzere meslek bilgisi yüksek, yönetim yeteneğine, girişimci ruha ve mesleğinin gerektirdiği donanımlara sahip kaliteli meslek elemanı yetiştirmektir (<http://kmyo.dumlupinar.edu.tr/sayfalar/bolum/sosyal/sosyal.html>, 26 Mayıs 2006).

3.3.2.3. Görsel Programlar

Görsel Sanatlar Bölümü; Seramik, Çini İşlemeciliği, El Sanatları, Uygulamalı Takı Teknolojisi ve Restorasyon programlarından oluşmaktadır. Görsel sanatlar bölümünün amacı; akademik bir anlayış ile sanat kalitesi yüksek, farklı teknik ve üsluplarda üretim yapmak ve bu misyona uygun öğrenciler yetiştirmektir. Bölümden mezun olan öğrenciler, teknik ara eleman olarak çalışabildikleri gibi; kendi atölyelerini kurma yetisine de sahip olmaktadır. Görsel sanatlar bölümünde her programın kendine ait atölyeleri olacak biçimde toplam dokuz atölyede 19 öğretim elemanı ile eğitime hizmet vermektedir. Programlarda, Temel Sanat Eğitimi, Sanat Tarihi, Atölye Uygulamaları, Tasarım, Mesleki Kimya, Röleve, Yapı Sistemleri, Süsleme ve Onarım, Mimari, Teknoloji, Dekorlama Yöntemleri ve Teknik Resim gibi branş derslerinin yanı sıra Türk Dili, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi ve İngilizce gibi genel kültür dersleri de verilmektedir (<http://kmyo.dumlupinar.edu.tr/sayfalar/bolum/gorsel/gorsel.html>, 26 Mayıs 2006).

3.3.3. Anket Sorularının Yapısı ve Varsayımlar

Öğrenen üniversite kavramının ölçülmesine yönelik yapılan bu çalışmada ölçme yöntemi benimsenmiştir. Bu tür ölçümlerin yoğunluk kazandığı araştırmalarda “Likert Tipi” ölçme yöntemleri kullanılmaktadır.

Likert tipi ölçme yöntemlerinde, değişkenlerin önem derecelerine göre frekanslar değişebilmekte, buna bağlı olarak da, istatistikî sonuçlarda değişme olabilmektedir. Yaygın olarak kullanılan likert tipi ölçmede, seçenekler önem derecelerine göre 1,2,3,4,5 ya da 5,4,3,2,1 şeklinde puanlanmaktadır.

Araştırmada her değişkenin seçenekleri, 1. 2. 3. 4. 5. biçiminde derecelendirilmiştir. 1 seçeneğinde kesinlikle katılmıyorum, 2 seçeneğinde katılmıyorum, 3 seçeneğinde değişken hakkında fikrim yok, 4 seçeneğinde katılıyorum, 5 seçeneğinde ise kesinlikle katılıyorum varsayılmıştır. Bunun yanında her değişken için tartılı ortalamaların bu derecelendirmeler arasında yer alacağı kabul edilebilir aralık $v=3.41 - 5.00$ olarak varsayılmıştır. İdeal nokta bulunmasında aralık sayısı ölçek sayısına bölünerek tespit edilmiştir. Bulunan puanlar, aralıkların sınırlarının belirlenmesinde kullanılmıştır.

Anket sorularının hazırlanmasında ise, öncelikle çalışmanın bulgularından faydalanılmıştır. Ayrıca, benzer çalışmalardaki anket soruları incelenerek, öğretim üyeleri ve yöneticilerle tartışıldıktan sonra “öğrenen üniversite” kavramına yönelik anket soruları oluşturulmuştur. Anket 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi cevaplandıran öğretim elemanı hakkında demografik bilgileri içeren 6 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise öğrenen üniversite kavramının tasarımı ile ilgili toplam 30 soru bulunmaktadır.

Anket soruları, Kütahya Meslek Yüksekokulu’ndaki mevcut programlarda öğrenen üniversite kavramının tasarımıya yönelik oluşturulmuştur. Öğrenen üniversite kavramının tasarımı şunlardır:

- Liderlik
- Vizyon
- Örgütsel Kültür
- İnsan Kaynakları Yönetimi

- Toplumdaki Rol
- Kaynaklar
- Yenilikçilik ve Yaratıcılık
- Bilgi İletişim Teknolojisi
- Evrensel Ulaşılabilirlik
- Öğrenci Merkezli Değerlendirme

Araştırmada oluşturulan hipotezler ise şunlardır:

H₁: Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Meslek Yüksekokulu öğrenen bir örgüt yapısına sahiptir.

H₂: Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Meslek Yüksekokulu'nda mevcut programlar arasında öğrenen örgüt olabilme açısından aralarında farklılıklar vardır.

Tablo 3.2.'de ise Dumlupınar Üniversitesi Kütahya M.Y.O.'nda öğrenen üniversite kavramının tasarımına yönelik öğretim elemanlarına uygulanan anket ve değişkenler gösterilmiştir. Sorular birbirine bağlantılı olduğu için ilgili değişkenler birbirini desteklemektedir. Anket sorularında, yanıtlayıcıyı yönlendirmemek amacıyla, öğrenen üniversite kavramının tasarımı hakkındaki sorular, karışık olarak verilmiştir.

Tablo 3.2.: Öğretim Elemanlarına Uygulanan Anket ve Değişkenler

NO	LİDERLİK
3	Meslek Yüksekokulumuzdaki liderler, güçlü, stratejik odaklı, yetki veren, gelişmiş ve katılımcı bir liderlik modeline sahiptirler.
14	Meslek Yüksekokulumuzdaki liderler yapıcıdır ve yetki devri verirler
26	Meslek Yüksekokulumuzdaki liderlik direkt olarak bir vizyona bağlıdır ve uzun dönemli bir strateji mevcuttur.
	VİZYON
4	Meslek Yüksekokulumuzun güçlü ve açık bir vizyonu vardır.
25	Meslek Yüksekokulumuzun vizyonu, yeni bilgiler yaratmak ve bunları mesleki hizmetlerle birleştirmektir.
29	Meslek Yüksekokulumuzun vizyonu, yüksek kalitede araştırma ve eğitim koşulları sağlamaktır.
	ÖRGÜTSEL KÜLTÜR
5	Meslek Yüksekokulumuzda bireylere ve öğretim elemanlarına değer verilir.
13	Meslek Yüksekokulumuzun örgütsel kültürü öğretim ve araştırmaya dayalıdır.
20	Meslek Yüksekokulumuzun örgütsel kültürü birleştiricidir.
	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
1	Meslek Yüksekokulumuza öğretim elemanı alımında, seçiminde, öğretim elemanlarının ilgisinin çekiminde sıkıntılar yoktur.
12	Meslek Yüksekokulumuz öğretim elemanlarının yerine getirdikleri iş süreçlerinde bireysel karar alabilme yetenekleri vardır.
27	Meslek Yüksekokulumuzda bilimsel araştırma yapma imkânı vardır ve desteklenmektedir.
	TOPLUMDAKİ ROLÜ
2	Meslek Yüksekokulumuzdan mezun olan öğrenciler, kolaylıkla iş bulabilmektedirler.
16	Meslek Yüksekokulumuz, üniversite dışından gelen eğitim ve öğretim taleplerini karşılayabilmektedir.
23	Meslek Yüksekokulumuz, araştırmalar yaparak, bilgi toplumuna yetenekli mezunlar kazandırmaktadır.
	KAYNAKLAR
9	Meslek Yüksekokulumuza yapılan yatırımlar yeterlidir ve öğrenci-akademik personel oranı pozitif yöndedir.
18	Meslek Yüksekokulumuza yatırım yapılmaktadır, zengin bir kütüphanemiz, teknolojik bir bilgisayar ve fen laboratuvarımız mevcuttur.
30	Meslek Yüksekokulumuz, eğitim ve teknolojik yatırımlar için istediği zaman istediği miktarda para harcayabilmektedir.
	YENİLİKÇİLİK VE YARATICILIK
8	Meslek Yüksekokulumuz, akademik personelinin yenilikçi ve yaratıcılıklarından faydalanmaktadır.
17	Meslek Yüksekokulumuzda akademik personel yenilik yaratmaya ve düşünmeye zaman ayırabilmektedir.
28	Meslek Yüksekokulumuz yeni fikirlerin oluşturulmasına destek vermektedir.
	BİLGİ İLETİŞİM TEKNOLOJİSİ
7	Meslek Yüksekokulumuzdaki bilgi iletişim teknolojisi, eylemleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmamızı sağlamaktadır.
11	Meslek Yüksekokulumuz bilgi iletişim teknolojisi, akademik personeli daha etkin ve verimli yapmaktadır.
22	Meslek Yüksekokulumuzda bilgi iletişim teknolojisine kaynak ayrılmaktadır ve teknoloji düzenli bir şekilde yönetilmektedir.
	EVRENSEL ULAŞILABİLİRLİK
6	Meslek Yüksekokulumuzda farklı ülkelerden öğrenim gören uluslar öğrenciler vardır.
15	Meslek Yüksekokulumuz, farklı ülkelerden öğrencilerin ilgisini çekebilmek için gayret göstermektedir.
21	Meslek Yüksekokulumuz, dünyada çeşitli ülkelerdeki üniversitelerin fakülte ve meslek Yüksekokulları ile ortaklıklar yapmaktadır.
	ÖĞRENCİ MERKEZLİ DEĞERLENDİRME
10	Meslek Yüksekokulumuzda öğrencilerin bilgi gereksinimleri ile ilgili değişim ve dönüşümler anında değerlendirilmektedir.
19	Meslek Yüksekokulumuzda öğrenci tatminini ölçen araştırmalar sürekli uygulanmaktadır.
24	Meslek Yüksekokulumuzdan kaydını sildiren öğrencilere yönelik araştırmalar yapılmaktadır.

Tablo 3.2.'de de görüldüğü gibi, uygulanan ankette Liderlik, Vizyon Örgütsel Kültür, İnsan Kaynakları Yönetimi, Toplumdaki Rol, Kaynaklar, Yenilikçilik ve Yaratıcılık, Bilgi İletişim Teknolojisi, Evrensel Ulaşılabilirlik ve Öğrenci Merkezli Değerlendirme olmak üzere toplam 10 değişken bulunmaktadır. Ankette her değişkene karşılık gelen 3'er soru bulunmaktadır. Toplamda da 30 soru anketi oluşturmaktadır.

3.3.4. Anket Sorularının Yanıtlanması, Frekanslar ve Puan Aralıkları

Anket sorularını uygulayabilmek için, ilk önce Dumlupınar Üniversitesi Kütahya M.Y.O. idaresinden yasal izin alınmıştır. Anket formları, Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu'nda bulunan program başkanlıklarına teslim edilmiş ve anketler cevaplandıktan sonra araştırmacı tarafından, yine program başkanlıklarından teslim alınmıştır. Bilgisayar S.P.S.S. paket programında veriler işlenmiş ve tablolaştırılmıştır. Daha önce yapılan nitel araştırma yöntemi ile ilgili meslek yüksekokulunda mevcut programlar hakkında bilgiler de değerlendirilmiştir.

Verileri çözümleme sürecinde, Kütahya M.Y.O.'ndaki her bir program için anket değişkenlerinin frekansları, yanıtlayıcı sayısı ve tartılı ortalamaları belirlenmiştir. Daha sonra, bütünleşik olarak ilgili istatistikî analizler yapılmıştır. Kütahya Meslek Yüksekokulunda mevcut her bir programın, öğrenen üniversite kavramının tasarımı için tartılı ortalamalar puanlama yöntemiyle belirginleştirilmeye çalışılmıştır. Belirlenen ortalamalar, aralık sınırları ile karşılaştırılmıştır.

Araştırmanın sonraki aşamasında ise, yanıtlayıcıların öğrenen üniversite kavramı profilleri rakamsal olarak ortaya konulmuştur. Her bir değişkene bağlı olarak varsayılan derecelendirmelerde, (1, 2, 3, 4, 5) ortaya çıkan ilgili frekansların tartılı ortalamaları bulunarak katılma dereceleri ortaya çıkarılmıştır. Değişken frekanslarının anlamlandırılması ve aralık sınırları için seçeneklerdeki 1, 2, 3, 4, 5 derecelendirme ölçekleri beş eşit parçaya bölünerek her bir seçeneğe karşılık gelen puan aralığı aşağıdaki Tablo 3.3.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3.: M.Y.O.'nda Uygulanan Anket Seçeneklerinin Puan Aralıkları

Seçenekler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Dereceler	1	2	3	4	5
Puan Aralığı	1.00-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5.00

Tablo 3.3.’de de görüldüğü gibi, 1. derece olan “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabının puan aralığı 1.00-1.80; 2. derece olan “Katılmıyorum” cevabının puan aralığı 1.81-2.60; 3. derece olan “Fikrim Yok” cevabının puan aralığı 2.61-3.40; 4. derece olan “Katılıyorum” cevabının puan aralığı 3.41-4.20 ve son olarak 5. derece olan “Kesinlikle Katılıyorum” cevabının puan aralığı 4.21-5.00 olarak belirtilmiştir.

Tablo 3.3’deki aralıkların belirlenmesinde sınır katsayısı, alan sayısının derece sayısına bölünmesiyle bulunmuştur.

$$\text{Sınır Sayısı} = (\text{Alan Sayısı} / \text{Derece Sayısı}) = 4 / 5 = 0,80 \text{’dir.}$$

Daha sonra bulunan sınır katsayısı derecelerin puan aralıklarına eklenmiştir. Likert tipi ölçeklemede, seçeneklerin puanlamaları – den + ya da + dan – olduğundan, çalışmada katılmıyorum deyişler, - olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla, ideal nokta, 4 derecedeki puan aralığından başlamaktadır. (3.41-5.00)

Araştırmamıza konu olan öğrenen üniversite kavramının tasarımına karşılık gelen değişkenler ise aşağıda Tablo 3.4.’de belirtilmiştir.

Tablo 3.4.: Öğrenen Üniversite Kavramının Tasarımına Karşılık Gelen Değişkenler

Öğrenen Üniversite Kavramının Tasarımı	Değişkenler
Liderlik	3,14,26
Vizyon	4,25,29
Örgütsel Kültür	5,13,20
İnsan Kaynakları Yönetimi	1,12,27
Toplumdaki Rol	2,16,23
Kaynaklar	9,18,,30
Yenilikçilik ve Yaratıcılık	8,17,28
Bilgi ve İletişim Teknolojisi	7,11,22
Evrensel Ulaşılabilirlik	6,15,21
Öğrenci Merkezli Değerlendirme	10,19,24

Tablo 3.4.'de görüldüğü gibi, Öğrenen Üniversite Kavramının Tasarımına Karşılık Gelen Değişkenler, 3,14 ve 26 numaralı sorularda “Liderlik” ; 4,25 ve 29 numaralı sorularda “Vizyon” ; 5,13 ve 20 numaralı sorularda “Örgütsel Kültür” ; 1,12 ve 27 numaralı sorularda “İnsan Kaynakları Yönetimi” ; 2,16 ve 23 numaralı sorularda “Toplumdaki Rol” ; 9,18 ve 30 numaralı sorularda “Kaynaklar” ; 8,17 ve 28 numaralı sorularda “Yenilikçilik ve Yaratıcılık” ; 7,11 ve 22 numaralı sorularda “Bilgi İletişim Teknolojisi” ; 6,15 ve 21 numaralı sorularda “Evrensel Ulaşılabilirlik” ve son olarak da 10,19 ve 24 numaralı sorularda “Öğrenci Merkezli Değerlendirme” olarak verilmiştir.

3.4. BUGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın bu bölümünde anket verilerinin yanıtlanmasına ve sonrasında elde edilen bulgulara ve ilgili değerlendirmelere yer verilmiştir. Ana kütlede yapılan araştırma sonunda ortaya çıkan bulgular, dikkatlice incelenerek değerlendirilmeye alınmıştır.

Anket soruları, tez çalışmasının teorik bölümlerinde ortaya konulan öğrenen üniversite kavramının tasarımına yönelik olarak sorulmuştur. Bu kavramın tasarımı, (i) Liderlik, (ii) Vizyon, (iii) Örgütsel Kültür, (iv) İnsan Kaynakları Yönetimi, (v) Toplumdaki Rol, (vi) Kaynaklar, (vii) Yenilikçilik ve Yaratıcılık, (viii) Bilgi İletişim Teknolojisi, (ix) Evrensel Ulaşılabilirlik ve (x) Öğrenci Merkezli Değerlendirmedir.

Değerlendirmeler, her bir öğrenen üniversite kavramının tasarımına karşılık gelen ilgili değişkenler ele alınarak yapılmıştır.

3.4.1. Teknik Programlar Bulguları ve Değerlendirmeler

Dumlupınar Üniversitesi Kütahya M.Y.O. Teknik Programlar bölümünde yapılan çalışmada, 18 katılımcı anket sorularını yanıtlamıştır. Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 3.5.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.5.: Kütahya M.Y.O. Teknik Programlarda Yapılan Araştırmaya Katılan Ana Kütlenin Tanımlayıcı Özellikleri

Grup	Değişken	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	1	% 5.5
	Erkek	17	% 94.5
Yaş	-25	4	% 22.2
	26-30	10	% 55.6
	31-35	2	% 11.1
	36-50	2	% 11.1
	50+	-	-
Hizmet Yılı	1-3 Yıl Arası	4	% 22.2
	4-6 Yıl Arası	6	% 33.3
	7-9 Yıl Arası	6	% 33.3
	10-12 Yıl Arası	2	% 11.2
	13 Yıl ve Daha Fazla	-	-
Eğitim Durumu	Lisans Mezunu	10	% 55.5
	Yüksek Lisans Öğrencisi	3	% 16.7
	Yüksek Lisans Mezunu	3	% 16.7
	Doktora Öğrencisi	2	% 11.1
	Doktora Mezunu	-	-
İdari Görev	Okul Müdürü	-	-
	Okul Müdür Yardımcısı	1	% 5.5
	Program Başkanı	1	% 5.5
	Program Başkan Yardımcısı	-	-
	İdari Görev Yok	16	% 89
Akademik Unvan	Prof. Dr.	-	-
	Doç. Dr.	-	-
	Yrd. Doç. Dr.	-	-
	Öğretim Görevlisi	18	% 100
	Okutman	-	-

Tablo 3.5.'de görüldüğü gibi, Teknik Programlarda araştırmaya katılanların %5.5'i kadın (1kişi), %94.5'i erkektir (17 kişi). Araştırmaya katılanların yaş ortalamaları ise, %22.2 (4 kişi) 25 yaş ve altında, %55.6 (10 kişi) 26–30 yaşları arasında, %11.1 (2 kişi) 31–35 yaşları arasında ve %11.1 (2 kişi) 36–50 yaşları arasında bulunmaktadır. Teknik Programlarda 51 ve üzeri yaşlarda öğretim elemanı mevcut değildir. Araştırmaya katılanların hizmet yıllarına bakıldığında, %22.2'si (10 kişi) 1–3 yıl arası, %33.3'ü (6 kişi) 4–6 yıl arası, yine %33.3'ü (6 kişi) 7–9 yıl arası ve %11.2'si (2 kişi) 10–12 yıl arası hizmetleri bulunmaktadır. Teknik Programlarda 13 yıl ve üzeri hizmet yılı bulunan öğretim elemanı mevcut değildir. Teknik Programlarda araştırmaya katılanların eğitim durumları ile ilgili veriler incelendiğinde, %55.5'i (10 kişi) lisans mezunu, %16.7'si (3 kişi) yüksek lisans öğrencisi, yine %16.7'si (3 kişi) yüksek lisans mezunu, %11.1'i (2 kişi) doktora öğrencisi olduğu görülmektedir. Teknik Programlarda doktora mezunu öğretim elemanı mevcut değildir. İdari görevlerde ise yanıtlayıcıların %5.5'i (1kişi) Meslek Yüksekokulu müdür yardımcısı, %5.5'i (1 kişi) program başkanıdır. %89'unun (16 kişi) idari görevi bulunmamaktadır. Akademik unvan durumları ile öne çıkan ise, %100'ünün de (18 kişi) öğretim görevlisi olmasıdır.

Bu kişisel özelliklere sahip yanıtlayıcılardan oluşan Teknik Programlarda, “Öğrenen Üniversite” kavramına yönelik olarak sorulan 30 sorunun sayısal verileri, öğrenen üniversite kavramının tasarımı karşılık gelen değişkenlere göre gruplandırılarak, sayısal ortalamalar SPSS 10.0 istatistik programı kullanılarak hesaplanmıştır.

— Liderlik Değişkenleri:

Teknik programlarda uygulanan ankette liderlik ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.6.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6.: Teknik Programlar Liderlik Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	LİDERLİK DEĞİŞKENLERİ	
3	Meslek Yüksekokulumuzdaki liderler, güçlü, stratejik odaklı, yetki veren, gelişmiş ve katılımcı bir liderlik modeline sahiptirler.	4.05
14	Meslek Yüksekokulumuzdaki liderler yapıcıdır ve yetki devri verirler	4.27
26	Meslek Yüksekokulumuzdaki liderlik direkt olarak bir vizyona bağlıdır ve uzun dönemli bir strateji mevcuttur.	4.00
	$\sum \bar{x}$	4.10

Tablo 3.6.'da görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının liderlik değişkenleri ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 3. soru için 4.05, 14. soru için 4.27 ve 26. soru için de 4.00 ortalama sonucu elde edilmiştir. Liderliğe yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 4.10 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin liderlik değişkeni bakımından Teknik Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

— Vizyon Değişkenleri:

Teknik programlarda uygulanan ankette vizyon ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.7.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.7.: Teknik Programlar Vizyon Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	VİZYON DEĞİŞKENLERİ	
4	Meslek Yüksekokulumuzun güçlü ve açık bir vizyonu vardır.	4.33
25	Meslek Yüksekokulumuzun vizyonu, yeni bilgiler yaratmak ve bunları mesleki hizmetlerle birleştirmektir.	4.11
29	Meslek Yüksekokulumuzun vizyonu, yüksek kalitede araştırma ve eğitim koşulları sağlamaktır.	4.38
	$\sum \bar{x}$	4.27

Tablo 3.7.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının vizyon değişkenleri ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 4. soru için 4.33, 25. soru için 4.11 ve 29. soru için de 4.38 ortalama sonucu elde edilmiştir. Vizyona yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 4.27 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin vizyon değişkeni bakımından Teknik Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

Örgütsel Kültür Değişkenleri:

Teknik programlarda uygulanan ankette örgütsel kültür ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.8.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.8.: Teknik Programlar Örgütsel Kültür Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	ÖRGÜTSEL KÜLTÜR DEĞİŞKENLERİ	
5	Meslek Yüksekokulumuzda bireylere ve öğretim elemanlarına değer verilir.	4.11
13	Meslek Yüksekokulumuzun örgütsel kültürü öğretim ve araştırmaya dayalıdır.	4.00
20	Meslek Yüksekokulumuzun örgütsel kültürü birleştiricidir.	4.11
	$\sum \bar{x}$	4.07

Tablo 3.8.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının örgütsel kültür değişkenleri ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 5. soru için 4.11, 13. soru için 4.00 ve 20. soru için de 4.11 ortalama sonucu elde edilmiştir. Örgütsel kültüre yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 4.07 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin örgütsel kültür değişkeni bakımından Teknik Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

— İnsan Kaynakları Yönetimi Değişkenleri:

Teknik programlarda uygulanan ankette insan kaynakları yönetimi ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.9.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.9.: Teknik Programlar İnsan Kaynakları Yönetimi Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DEĞİŞKENLERİ	
1	Meslek Yüksekokulumuza öğretim elemanı alımında, seçiminde, öğretim elemanlarının ilgisinin çekiminde sıkıntılar yoktur.	4.33
12	Meslek Yüksekokulumuz öğretim elemanlarının yerine getirdikleri iş süreçlerinde bireysel karar alabilme yetenekleri vardır.	4.22
27	Meslek Yüksekokulumuzda bilimsel araştırma yapma imkânı vardır ve desteklenmektedir.	4.05
	$\sum \bar{x}$	4.20

Tablo 3.9.'da görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının insan kaynakları yönetimi değişkenleri ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 1. soru için 4.33, 12. soru için 4.22 ve 27. soru için de 4.05 ortalama sonucu elde edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimine yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 4.20 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, insan kaynakları yönetimi değişkeni bakımından Teknik Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

— Toplumdaki Rolü Değişkenleri:

Teknik programlarda uygulanan ankette toplumdaki rolü ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.10.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.10.: Teknik Programlar Toplumdaki Rolü Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	TOPLUMDAKİ ROLÜ DEĞİŞKENLERİ	
2	Meslek Yüksekokulumuzdan mezun olan öğrenciler, kolaylıkla iş bulabilmektedirler.	4.05
16	Meslek Yüksekokulumuz, üniversite dışından gelen eğitim ve öğretim taleplerini karşılayabilmektedir.	4.16
23	Meslek Yüksekokulumuz, araştırmalar yaparak, bilgi toplumuna yetenekli mezunlar kazandırmaktadır.	4.16
	$\sum \bar{x}$	4.12

Tablo 3.10.'da görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının toplumdaki rolü değişkenleri ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 2. soru için 4.05, 16. soru için 4.16 ve 23. soru için de 4.16 ortalama sonucu elde edilmiştir. Toplumdaki role yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 4.12 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin toplumdaki rolü değişkeni bakımından Teknik Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

Kaynaklar Değişkenleri:

Teknik programlarda uygulanan ankette kaynaklar ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.11.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.11.: Teknik Programlar Kaynaklar Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	KAYNAKLAR DEĞİŞKENLERİ	
9	Meslek Yüksekokulumuza yapılan yatırımlar yeterlidir ve öğrenci-akademik personel oranı pozitif yöndedir.	4.00
18	Meslek Yüksekokulumuza yatırım yapılmaktadır, zengin bir kütüphanemiz, teknolojik bir bilgisayar ve fen laboratuvarımız mevcuttur.	4.11
30	Meslek Yüksekokulumuz, eğitim ve teknolojik yatırımlar için istediği zaman istediği miktarda para harcayabilmektedir.	4.38
	$\sum \bar{x}$	4.16

Tablo 3.11.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının kaynaklar değişkenleri ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 9. soru için 4.00, 18. soru için 4.11 ve 30. soru için de 4.38 ortalama sonucu elde edilmiştir. Kaynaklara yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 4.16 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin kaynaklar değişkeni bakımından Teknik Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

—Yenilikçilik ve Yaratıcılık Değişkenleri:

Teknik programlarda uygulanan ankette yenilikçilik ve yaratıcılık ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.12.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.12.: Teknik Programlar Yenilikçilik Ve Yaratıcılık Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	YENİLİKÇİLİK VE YARATICILIK DEĞİŞKENLERİ	
8	Meslek Yüksekokulumuz, akademik personelinin yenilikçi ve yaratıcılıklarından faydalanmaktadır.	4.33
17	Meslek Yüksekokulumuzda akademik personel yenilik yaratmaya ve düşünmeye zaman ayırabilmektedir.	4.05
28	Meslek Yüksekokulumuz yeni fikirlerin oluşturulmasına destek vermektedir.	4.11
	$\sum \bar{x}$	4.16

Tablo 3.12.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının yenilikçilik ve yaratıcılık değişkenleri ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 8. soru için 4.33, 17. soru için 4.05 ve 28. soru için de 4.11 ortalama sonucu elde edilmiştir. Yenilikçilik ve yaratıcılığa yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 4.16 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin yenilikçilik ve yaratıcılık değişkeni bakımından Teknik Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

—Bilgi İletişim Teknolojisi Değişkenleri:

Teknik programlarda uygulanan ankette bilgi iletişim teknolojisi ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.13.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.13.: Teknik Programlar Bilgi İletişim Teknolojisi Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	BİLGİ İLETİŞİM TEKNOLOJİSİ DEĞİŞKENLERİ	
7	Meslek Yüksekokulumuzdaki bilgi iletişim teknolojisi, eylemleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmamızı sağlamaktadır.	4.16
11	Meslek Yüksekokulumuz bilgi iletişim teknolojisi, akademik personeli daha etkin ve verimli yapmaktadır.	4.05
22	Meslek Yüksekokulumuzda bilgi iletişim teknolojisine kaynak ayrılmaktadır ve teknoloji düzenli bir şekilde yönetilmektedir.	4.05
	$\sum \bar{x}$	4.08

Tablo 3.13.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının bilgi iletişim teknolojisi değişkenleri ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 7. soru için 4.16, 11. soru için 4.05 ve 22. soru için de 4.05 ortalama sonucu elde edilmiştir. Bilgi iletişim teknolojisine yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 4.08

olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00’dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin bilgi iletişim teknolojisi değişkeni bakımından Teknik Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

—Evrensel Ulaşılabilirlik Değişkenleri:

Teknik programlarda uygulanan ankette evrensel ulaşılabilirlik ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.14.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.14.: Teknik Programlar Evrensel Ulaşılabilirlik Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	EVRENSEL ULAŞILABİLİRLİK DEĞİŞKENLERİ	
6	Meslek Yüksekokulumuzda farklı ülkelerden öğrenim gören uluslar öğrenciler vardır.	3.05
15	Meslek Yüksekokulumuz, farklı ülkelerden öğrencilerin ilgisini çekebilmek için gayret göstermektedir.	3.05
21	Meslek Yüksekokulumuz, dünyada çeşitli ülkelerdeki üniversitelerin fakülte ve meslek Yüksekokulları ile ortaklıklar yapmaktadır.	3.11
	$\sum \bar{x}$	3.07

Tablo 3.14.’de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının evrensel ulaşılabilirlik değişkenleri ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 6. soru için 3.05, 15. soru için 3.05 ve 21. soru için de 3.11 ortalama sonucu elde edilmiştir. Evrensel ulaşılabilirliğe yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.07 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00’dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin evrensel ulaşılabilirlik değişkeni bakımından Teknik Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımamaktadır. Bu sonuca göre, öğrenen üniversite kavramı için evrensel ulaşılabilirlik yetersiz kalmıştır. Ancak örgütsel yapı, öğrenmeyi engellemediği için, evrensel ulaşılabilirlik, biraz daha fazla çabayla beklenen düzeye gelebilir.

—Öğrenci Merkezli Değerlendirme Değişkenleri:

Teknik programlarda uygulanan ankette öğrenci merkezli değerlendirme ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.15.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.15.: Teknik Programlar Öğrenci Merkezli Değerlendirme Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	ÖĞRENCİ MERKEZLİ DEĞERLENDİRME DEĞİŞKENLERİ	
10	Meslek Yüksekokulumuzda öğrencilerin bilgi gereksinimleri ile ilgili değişim ve dönüşümler anında değerlendirilmektedir.	4.05
19	Meslek Yüksekokulumuzda öğrenci tatminini ölçen araştırmalar sürekli uygulanmaktadır.	4.05
24	Meslek Yüksekokulumuzdan kaydını sildiren öğrencilere yönelik araştırmalar yapılmaktadır.	4.16
	$\sum \bar{x}$	4.08

Tablo 3.15.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının öğrenci merkezli değerlendirme değişkenleri ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 10. soru için 4.05, 19. soru için 4.05 ve 24. soru için de 4.16 ortalama sonucu elde edilmiştir. Öğrenci merkezli değerlendirmeye yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 4.08 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin öğrenci merkezli değişkeni bakımından Teknik Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

3.4.2. İdari ve Sosyal Programlar Bulguları ve Değerlendirmeler

Dumlupınar Üniversitesi Kütahya M.Y.O. İdari ve Sosyal Programlar bölümünde yapılan çalışmada, 33 katılımcı anket sorularını yanıtlamıştır. Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 3.16.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.16.: Kütahya M.Y.O. İdari ve Sosyal Programlarda Yapılan Araştırmaya Katılan Ana Kütlenin Tanımlayıcı Özellikleri

Grup	Değişken	Sayı(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	14	% 42.4
	Erkek	19	% 57.6
Yaş	— 25	4	% 12.1
	26–30	14	% 42.4
	31–35	7	% 21.2
	36–50	7	% 21.2
	51 +	1	% 3.1
Hizmet Yılı	1–3 Yıl Arası	14	% 42.4
	4–6 Yıl Arası	14	% 42.4
	7–9 Yıl Arası	3	% 9.2
	10–12 Yıl Arası	2	% 6
	13 Yıl ve Daha Fazla	-	-
Eğitim Durumu	Lisans Mezunu	6	% 18.2
	Yüksek Lisans Öğrencisi	6	% 18.2
	Yüksek Lisans Mezunu	7	% 21.2
	Doktora Öğrencisi	10	% 30.3
	Doktora Mezunu	4	% 12.1
İdari Görev	Okul Müdürü	1	% 3.1
	Okul Müdür Yardımcısı	1	% 3.1
	Program Başkanı	1	% 3.1
	Program Başkan Yardımcısı	-	-
	Yok	30	% 90.7
Akademik Unvan	Prof. Dr.	1	% 3.1
	Doç. Dr.	-	-
	Yrd. Doç. Dr	2	% 6
	Öğretim Görevlisi	27	% 81.8
	Okutman	3	% 9.1

Tablo 3.16’da görüldüğü gibi, İdari ve Sosyal Programlarda araştırmaya katılanların %42.4’ü kadın (14kişi), %57.6’sı erkektir (19 kişi). Araştırmaya katılanların yaş ortalamaları ise, %12.1 (4 kişi) 25 yaş ve altında, %42.4 (14 kişi) 26–30 yaşları arasında, %21.2 (7 kişi) 31–35 yaşları arasında ve yine %21.2 (7 kişi) 36–50 yaşları arasında bulunmaktadır. İdari ve Sosyal Programlarda 51 ve üzeri yaşlarda öğretim elemanı sayısı %3.1 ile 1 kişidir. Araştırmaya katılanların hizmet yıllarına bakıldığında, %42.4’ü (14 kişi) 1–3 yıl arası, yine %42.4’ü (14 kişi) 4–6 yıl arası, %9.2’si (3 kişi) 7–9 yıl arası ve %6’sı (2 kişi) 10–12 yıl arası hizmetleri bulunmaktadır. İdari ve Sosyal Programlarda 13 yıl ve üzeri hizmet yılı bulunan öğretim elemanı mevcut değildir. İdari ve Sosyal Programlarda araştırmaya katılanların eğitim durumları ile ilgili veriler incelendiğinde, %18.2’si (6 kişi) lisans mezunu, yine %18.2’si (6 kişi) yüksek lisans öğrencisi, %21.2’si (7 kişi) yüksek lisans mezunu, %30.3’ü (10 kişi) doktora öğrencisi olduğu görülmektedir. İdari ve Sosyal Programlarda doktora mezunu öğretim elemanı sayısı %12.1 ile 4 kişidir. İdari görevlerde ise yanıtlayıcıların %3.1’i (1kişi) Meslek Yüksekokulu müdürü, yine %3.1’i (1kişi) Meslek Yüksekokulu müdür yardımcısı ve %3.’i (1 kişi) program başkanıdır. Katılımcılardan %90.7’sinin (30 kişi) idari görevi bulunmamaktadır. Akademik unvan durumları ile öne çıkan ise, %3.1’i (1kişi) profesör doktor, %6’sı (2kişi) yardımcı doçent doktor, %81.8’i (27 kişi) öğretim görevlisidir. İdari ve Sosyal Programlarda, %9.1 ile toplam 3 de okutman bulunmaktadır.

Bu kişisel özelliklere sahip yanıtlayıcılardan oluşan İdari ve Sosyal Programlarda, “Öğrenen Üniversite” kavramına yönelik olarak sorulan 30 sorunun sayısal verileri, öğrenen üniversite kavramının tasarımına karşılık gelen değişkenlere göre gruplandırılarak, sayısal ortalamalar SPSS 10.0 istatistik programı kullanılarak hesaplanmıştır.

— Liderlik Değişkenleri:

İdari ve sosyal programlarda uygulanan ankette liderlik ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.17.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.17.: İdari ve Sosyal Programlar Liderlik Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	LİDERLİK DEĞİŞKENLERİ	
3	Meslek Yüksekokulumuzdaki liderler, güçlü, stratejik odaklı, yetki veren, gelişmiş ve katılımcı bir liderlik modeline sahiptirler.	3.48
14	Meslek Yüksekokulumuzdaki liderler yapıcıdır ve yetki devri verirler	3.51
26	Meslek Yüksekokulumuzdaki liderlik direkt olarak bir vizyona bağlıdır ve uzun dönemli bir strateji mevcuttur.	3.54
	$\sum \bar{x}$	3.51

Tablo 3.17.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının liderlik değişkenleri ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 3. soru için 3.48, 14. soru için 3.51 ve 26. soru için de 3.54 ortalama sonucu elde edilmiştir. Liderliğe yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.51 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin liderlik değişkeni bakımından İdari ve Sosyal Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

— Vizyon Değişkenleri:

İdari ve sosyal programlarda uygulanan ankette vizyon ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.18.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.18.: İdari ve Sosyal Programlar Vizyon Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	VİZYON DEĞİŞKENLERİ	
4	Meslek Yüksekokulumuzun güçlü ve açık bir vizyonu vardır.	3.45
25	Meslek Yüksekokulumuzun vizyonu, yeni bilgiler yaratmak ve bunları mesleki hizmetlerle birleştirmektir.	3.54
29	Meslek Yüksekokulumuzun vizyonu, yüksek kalitede araştırma ve eğitim koşulları sağlamaktır.	3.51
	$\sum \bar{x}$	3.50

Tablo 3.18.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının vizyon değişkenleri ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 4. soru için 3.45, 25. soru için 3.54 ve 29. soru için de 3.51 ortalama sonucu elde edilmiştir. Vizyona yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.50 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin vizyon değişkeni bakımından İdari ve Sosyal Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

— Örgütsel Kültür Değişkenleri:

İdari ve sosyal programlarda uygulanan ankette örgütsel kültür ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.19.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.19.: İdari ve Sosyal Programlar Örgütsel Kültür Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	ÖRGÜTSEL KÜLTÜR DEĞİŞKENLERİ	
5	Meslek Yüksekokulumuzda bireylere ve öğretim elemanlarına değer verilir.	3.51
13	Meslek Yüksekokulumuzun örgütsel kültürü öğretim ve araştırmaya dayalıdır.	3.60
20	Meslek Yüksekokulumuzun örgütsel kültürü birleştiricidir.	3.57
	$\sum \bar{x}$	3.56

Tablo 3.19.'da görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının örgütsel kültür değişkenleri ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 5. soru için 3.51, 13. soru için 3.60 ve 20. soru için de 3.57 ortalama sonucu elde edilmiştir. Örgütsel kültüre yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.56 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin örgütsel kültür değişkeni bakımından İdari ve Sosyal Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

—İnsan Kaynakları Yönetimi Değişkenleri:

İdari ve sosyal programlarda uygulanan ankette insan kaynakları yönetimi ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.20.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.20.: İdari ve Sosyal Programlar İnsan Kaynakları Yönetimi Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DEĞİŞKENLERİ	
1	Meslek Yüksekokulumuza öğretim elemanı alımında, seçiminde, öğretim elemanlarının ilgisinin çekiminde sıkıntılar yoktur.	3.54
12	Meslek Yüksekokulumuz öğretim elemanlarının yerine getirdikleri iş süreçlerinde bireysel karar alabilme yetenekleri vardır.	3.63
27	Meslek Yüksekokulumuzda bilimsel araştırma yapma imkânı vardır ve desteklenmektedir.	3.48
	$\sum \bar{x}$	3.55

Tablo 3.20.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının insan kaynakları yönetimi ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 1. soru için 3.54, 12. soru için 3.63 ve 27. soru için de 3.48 ortalama sonucu elde edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimine yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.55 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, insan kaynakları yönetimi değişkeni bakımından İdari ve Sosyal Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

—Toplumdaki Rolü Değişkenleri:

İdari ve sosyal programlarda uygulanan ankette toplumdaki rolü ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.21.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.21.: İdari ve Sosyal Programlar Toplumdaki Rolü Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	TOPLUMDAKİ ROLÜ DEĞİŞKENLERİ	
2	Meslek Yüksekokulumuzdan mezun olan öğrenciler, kolaylıkla iş bulabilmektedirler.	3.51
16	Meslek Yüksekokulumuz, üniversite dışından gelen eğitim ve öğretim taleplerini karşılayabilmektedir.	3.51
23	Meslek Yüksekokulumuz, araştırmalar yaparak, bilgi toplumuna yetenekli mezunlar kazandırmaktadır.	3.48
	$\sum \bar{x}$	3.50

Tablo 3.21.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının toplumdaki rolü ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 2. soru için 3.51, 16. soru için 3.51 ve 23. soru için de 3.48 ortalama sonucu elde edilmiştir. Toplumdaki role yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.50 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin toplumdaki rolü değişkeni bakımından İdari ve Sosyal Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

— **Kaynaklar Değişkenleri:**

İdari ve sosyal programlarda uygulanan ankette kaynaklar ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.22.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.22.: İdari ve Sosyal Programlar Kaynaklar Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	KAYNAKLAR DEĞİŞKENLERİ	
9	Meslek Yüksekokulumuza yapılan yatırımlar yeterlidir ve öğrenci-akademik personel oranı pozitif yöndedir.	3.48
18	Meslek Yüksekokulumuza yatırım yapılmaktadır, zengin bir kütüphanemiz, teknolojik bir bilgisayar ve fen laboratuvarımız mevcuttur.	3.51
30	Meslek Yüksekokulumuz, eğitim ve teknolojik yatırımlar için istediği zaman istediği miktarda para harcayabilmektedir.	3.51
	$\sum \bar{x}$	3.50

Tablo 3.22.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının kaynaklar ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 9. soru için 3.48, 18. soru için 3.51 ve 30. soru için de 3.51 ortalama sonucu elde edilmiştir. Kaynaklara yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.50 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin kaynaklar değişkeni bakımından İdari ve Sosyal Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

— Yenilikçilik ve Yaratıcılık Değişkenleri:

İdari ve sosyal programlarda uygulanan ankette yenilikçilik ve yaratıcılık ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.23.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.23.: İdari ve Sosyal Programlar Yenilikçilik Ve Yaratıcılık Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	YENİLİKÇİLİK VE YARATICILIK DEĞİŞKENLERİ	
8	Meslek Yüksekokulumuz, akademik personelinin yenilikçi ve yaratıcılıklarından faydalanmaktadır.	3.54
17	Meslek Yüksekokulumuzda akademik personel yenilik yaratmaya ve düşünmeye zaman ayırabilmektedir.	3.54
28	Meslek Yüksekokulumuz yeni fikirlerin oluşturulmasına destek vermektedir.	3.51
	$\sum \bar{x}$	3.53

Tablo 3.23.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının yenilikçilik ve yaratıcılık ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 8. soru için 3.54, 17. soru için 3.54 ve 28. soru için de 3.51 ortalama sonucu elde edilmiştir. Yenilikçilik ve yaratıcılığa yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.53 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin yenilikçilik ve yaratıcılık değişkeni bakımından İdari ve Sosyal Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

—Bilgi İletişim Teknolojisi Değişkenleri:

İdari ve sosyal programlarda uygulanan ankette bilgi iletişim teknolojisi ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.24.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.24.: İdari ve Sosyal Programlar Bilgi İletişim Teknolojisi Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	BİLGİ İLETİŞİM TEKNOLOJİSİ DEĞİŞKENLERİ	
7	Meslek Yüksekokulumuzdaki bilgi iletişim teknolojisi, eylemleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmamızı sağlamaktadır.	3.48
11	Meslek Yüksekokulumuz bilgi iletişim teknolojisi, akademik personeli daha etkin ve verimli yapmaktadır.	3.48
22	Meslek Yüksekokulumuzda bilgi iletişim teknolojisine kaynak ayrılmaktadır ve teknoloji düzenli bir şekilde yönetilmektedir.	3.54
	$\sum \bar{x}$	3.50

Tablo 3.24.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının bilgi iletişim teknolojisi ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 7. soru için 3.48, 11. soru için 3.48 ve 22. soru için de 3.54 ortalama sonucu elde edilmiştir. Bilgi iletişim teknolojisiye yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.50 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin bilgi iletişim teknolojisi değişkeni bakımından İdari ve Sosyal Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

—Evrensel Ulaşılabilirlik Değişkenleri:

İdari ve sosyal programlarda uygulanan ankette evrensel ulaşılabilirlik ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.25.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.25.: İdari ve Sosyal Programlar Evrensel Ulaşılabilirlik Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	EVRENSEL ULAŞILABİLİRLİK DEĞİŞKENLERİ	
6	Meslek Yüksekokulumuzda farklı ülkelerden öğrenim gören uluslar öğrenciler vardır.	2.69
15	Meslek Yüksekokulumuz, farklı ülkelerden öğrencilerin ilgisini çekebilmek için gayret göstermektedir.	3.36
21	Meslek Yüksekokulumuz, dünyada çeşitli ülkelerdeki üniversitelerin fakülte ve meslek Yüksekokulları ile ortaklıklar yapmaktadır.	2.93
	$\sum \bar{x}$	2.99

Tablo 3.25.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının evrensel ulaşılabilirlik ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 6. soru için 2.69, 15. soru için 3.36 ve 21. soru için de 2.93 ortalama sonucu elde edilmiştir. Evrensel ulaşılabilirliğe yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 2.99 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin evrensel ulaşılabilirlik değişkeni bakımından İdari ve Sosyal Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımamaktadır. Bu sonuca göre, öğrenen üniversite kavramı için evrensel ulaşılabilirlik yetersiz kalmıştır. Ancak örgütsel yapı, öğrenmeyi engellemediği için, evrensel ulaşılabilirlik, biraz daha fazla çabayla beklenen düzeye gelebilir.

—Öğrenci Merkezli Değerlendirme Değişkenleri:

İdari ve sosyal programlarda uygulanan ankette öğrenci merkezli değerlendirme ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.26.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.26.: İdari ve Sosyal Programlar Öğrenci Merkezli Değerlendirme Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	ÖĞRENCİ MERKEZLİ DEĞERLENDİRME DEĞİŞKENLERİ	
10	Meslek Yüksekokulumuzda öğrencilerin bilgi gereksinimleri ile ilgili değişim ve dönüşümler anında değerlendirilmektedir.	3.45
19	Meslek Yüksekokulumuzda öğrenci tatminini ölçen araştırmalar sürekli uygulanmaktadır.	3.48
24	Meslek Yüksekokulumuzdan kaydını sildiren öğrencilere yönelik araştırmalar yapılmaktadır.	3.48
	$\sum \bar{x}$	3.47

Tablo 3.26.'da görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının öğrenci merkezli değerlendirme ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 10. soru için 3.45, 19. soru için 3.48 ve 24. soru için de 3.48 ortalama sonucu elde edilmiştir. Öğrenci merkezli değerlendirmeye yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.47 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin öğrenci merkezli değişkeni bakımından İdari ve Sosyal Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır. 3

3.4.3. Görsel Programlar Bulguları ve Değerlendirmeler

Dumlupınar Üniversitesi Kütahya M.Y.O. Görsel Programlar bölümünde yapılan çalışmada 19 katılımcı anket sorularını yanıtlamıştır. Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 3.27'de gösterilmiştir.

Tablo 3.27.: Kütahya M.Y.O. Görsel Programlarda Yapılan Araştırmaya
Katılan Ana Kütlenin Tanımlayıcı Özellikleri

Grup	Değişken	Sayı(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	10	% 52.6
	Erkek	9	% 47.4
Yaş	— 25	4	% 21.1
	26–30	6	% 31.6
	31–35	7	% 36.8
	36–50	2	% 10.5
	51 +	-	-
Hizmet Yılı	1–3 Yıl Arası	10	% 52.6
	4–6 Yıl Arası	4	% 21.1
	7–9 Yıl Arası	4	% 21.1
	10–12 Yıl Arası	1	% 5.2
	13 Yıl ve Daha Fazla	-	-
Eğitim Durumu	Lisans Mezunu	9	% 47.4
	Yüksek Lisans Öğrencisi	7	% 36.9
	Yüksek Lisans Mezunu	1	% 5.2
	Doktora Öğrencisi	2	% 10.5
	Doktora Mezunu	-	-
İdari Görev	Okul Müdürü	-	-
	Okul Müdür Yardımcısı	-	-
	Program Başkanı	1	% 5.2
	Program Başkan Yardımcısı	-	-
	Yok	18	% 94.8
Akademik Unvan	Prof. Dr.	-	-
	Doç. Dr.	-	-
	Yrd. Doç. Dr	-	-
	Öğretim Görevlisi	19	% 100
	Okutman	-	-

Tablo 3.27’de de görüldüğü gibi, Görsel Programlarda araştırmaya katılanların %52.6’sı kadın (10kişi), %47.4’ü erkektir (9 kişi). Araştırmaya katılanların yaş ortalamaları ise, %21.1 (4 kişi) 25 yaş ve altında, %31.6 (6 kişi) 26–30 yaşları arasında, %36.8 (7 kişi) 31–35 yaşları arasında ve %10.5 (2 kişi) 36–50 yaşları arasında bulunmaktadır. Görsel Programlarda 51 ve üzeri yaşlarda öğretim elemanı mevcut değildir. Araştırmaya katılanların hizmet yıllarına bakıldığında, %52.6’sı (10 kişi) 1–3 yıl arası, %21.1’i (4 kişi) 4–6 yıl arası, yine %21.1’i (4 kişi) 7–9 yıl arası ve %5.2’si (1 kişi) 10–12 yıl arası hizmetleri bulunmaktadır. Görsel Programlarda 13 yıl ve üzeri hizmet yılı bulunan öğretim elemanı mevcut değildir. Görsel Programlarda araştırmaya katılanların eğitim durumları ile ilgili veriler incelendiğinde, %47.4’ü (9 kişi) lisans mezunu, %36.9’u (7 kişi) yüksek lisans öğrencisi, %5.2’si (1 kişi) yüksek lisans mezunu, %10.5’i (2 kişi) doktora öğrencisi olduğu görülmektedir. Görsel Programlarda doktora mezunu öğretim elemanı mevcut değildir. İdari görevlerde ise yanıtlayıcılardan sadece %5.2 ile (1kişi) program başkanıdır. Okul müdürü, okul müdür yardımcısı öğretim elemanı mevcut değildir. Katılımcılardan %94.8’inin (18 kişi) idari görevi bulunmamaktadır. Akademik unvan durumları ile öne çıkan ise, %100’ünün de (19 kişi) öğretim görevlisi olmasıdır.

Bu kişisel özelliklere sahip yanıtlayıcılardan oluşan Görsel Programlarda, “Öğrenen Üniversite” kavramına yönelik olarak sorulan 30 sorunun sayısal verileri, öğrenen üniversite kavramının tasarımına karşılık gelen değişkenlere göre gruplandırılarak, sayısal ortalamalar SPSS 10.0 istatistik programı kullanılarak hesaplanmıştır.

— Liderlik Değişkenleri:

Görsel programlarda uygulanan ankette liderlik ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.28’de gösterilmiştir.

Tablo 3.28.: Görsel Programlar Liderlik Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	LİDERLİK DEĞİŞKENLERİ	
3	Meslek Yüksekokulumuzdaki liderler, güçlü, stratejik odaklı, yetki veren, gelişmiş ve katılımcı bir liderlik modeline sahiptirler.	3.73
14	Meslek Yüksekokulumuzdaki liderler yapıcıdır ve yetki devri verirler	3.68
26	Meslek Yüksekokulumuzdaki liderlik direkt olarak bir vizyona bağlıdır ve uzun dönemli bir strateji mevcuttur.	3.73
	$\sum \bar{x}$	3.71

Tablo 3.28.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının liderlik ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 3. soru için 3.73, 14. soru için 3.68 ve 26. soru için de 3.73 ortalama sonucu elde edilmiştir. Liderliğe yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.71 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin liderlik değişkeni bakımından Görsel Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

— **Vizyon Değişkenleri:**

Görsel programlarda uygulanan ankette vizyon ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.29.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.29.: Görsel Programlar Vizyon Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	VİZYON DEĞİŞKENLERİ	
4	Meslek Yüksekokulumuzun güçlü ve açık bir vizyonu vardır.	3.68
25	Meslek Yüksekokulumuzun vizyonu, yeni bilgiler yaratmak ve bunları mesleki hizmetlerle birleştirmektir.	3.73
29	Meslek Yüksekokulumuzun vizyonu, yüksek kalitede araştırma ve eğitim koşulları sağlamaktır.	3.68
	$\sum \bar{x}$	3.69

Tablo 3.29.'da görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının vizyon ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 4. soru için 3.68, 25. soru için 3.73 ve 29. soru için de 3.68 ortalama sonucu elde edilmiştir. Vizyona yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.69 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin vizyon değişkeni bakımından Görsel Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

— **Örgütsel Kültür Değişkenleri:**

Görsel programlarda uygulanan ankette örgütsel kültür ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.30.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.30.: Görsel Programlar Örgütsel Kültür Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	ÖRGÜTSEL KÜLTÜR DEĞİŞKENLERİ	
5	Meslek Yüksekokulumuzda bireylere ve öğretim elemanlarına değer verilir.	3.73
13	Meslek Yüksekokulumuzun örgütsel kültürü öğretim ve araştırmaya dayalıdır.	3.78
20	Meslek Yüksekokulumuzun örgütsel kültürü birleştiricidir.	3.68
	$\sum \bar{x}$	3.73

Tablo 3.30.'da görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının örgütsel kültür ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 5. soru için 3.73, 13. soru için 3.78 ve 20. soru için de 3.68 ortalama sonucu elde edilmiştir. Örgütsel kültüre yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.73 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin örgütsel kültür değişkeni bakımından Görsel Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

— İnsan Kaynakları Yönetimi Değişkenleri:

Görsel programlarda uygulanan ankette insan kaynakları yönetimi ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.31.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.31.: Görsel Programlar İnsan Kaynakları Yönetimi Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DEĞİŞKENLERİ	
1	Meslek Yüksekokulumuza öğretim elemanı alımında, seçiminde, öğretim elemanlarının ilgisinin çekiminde sıkıntılar yoktur.	3.78
12	Meslek Yüksekokulumuz öğretim elemanlarının yerine getirdikleri iş süreçlerinde bireysel karar alabilme yetenekleri vardır.	3.73
27	Meslek Yüksekokulumuzda bilimsel araştırma yapma imkânı vardır ve desteklenmektedir.	3.68
	$\sum \bar{x}$	3.73

Tablo 3.31.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının insan kaynakları yönetimi ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 1. soru için 3.78, 12. soru için 3.73 ve 27. soru için de 3.68 ortalama sonucu elde edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimine yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.73 olarak

bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00’dır. Bu durumda, insan kaynakları yönetimi değişkeni bakımından Görsel Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

— **Toplumdaki Rolü Değişkenleri:**

Görsel programlarda uygulanan ankette toplumdaki rolü ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.32.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.32.: Görsel Programlar Toplumdaki Rolü Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	TOPLUMDAKİ ROLÜ DEĞİŞKENLERİ	
2	Meslek Yüksekokulumuzdan mezun olan öğrenciler, kolaylıkla iş bulabilmektedirler.	3.78
16	Meslek Yüksekokulumuz, üniversite dışından gelen eğitim ve öğretim taleplerini karşılayabilmektedir.	3.84
23	Meslek Yüksekokulumuz, araştırmalar yaparak, bilgi toplumuna yetenekli mezunlar kazandırmaktadır.	3.73
	$\sum \bar{x}$	3.78

Tablo 3.32.’de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının toplumdaki rolü ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 2. soru için 3.78, 16. soru için 3.84 ve 23. soru için de 3.73 ortalama sonucu elde edilmiştir. Toplumdaki role yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.78 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00’dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin toplumdaki rolü değişkeni bakımından Görsel Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

— **Kaynaklar Değişkenleri:**

Görsel programlarda uygulanan ankette kaynaklar ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.33.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.33.: Görsel Programlar Kaynaklar Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	KAYNAKLAR DEĞİŞKENLERİ	
9	Meslek Yüksekokulumuza yapılan yatırımlar yeterlidir ve öğrenci-akademik personel oranı pozitif yöndedir.	3.78
18	Meslek Yüksekokulumuza yatırım yapılmaktadır, zengin bir kütüphanemiz, teknolojik bir bilgisayar ve fen laboratuvarımız mevcuttur.	3.68
30	Meslek Yüksekokulumuz, eğitim ve teknolojik yatırımlar için istediği zaman istediği miktarda para harcayabilmektedir.	3.73
	$\sum \bar{x}$	3.73

Tablo 3.33.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının kaynaklar ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 9. soru için 3.78, 18. soru için 3.68 ve 30. soru için de 3.73 ortalama sonucu elde edilmiştir. Kaynaklara yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.73 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin kaynaklar değişkeni bakımından Görsel Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

—Yenilikçilik ve Yaratıcılık Değişkenleri:

Görsel programlarda uygulanan ankette yenilikçilik ve yaratıcılık ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.34.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.34.: Görsel Programlar Yenilikçilik Ve Yaratıcılık Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	YENİLİKÇİLİK VE YARATICILIK DEĞİŞKENLERİ	
8	Meslek Yüksekokulumuz, akademik personelinin yenilikçi ve yaratıcılıklarından faydalanmaktadır.	3.73
17	Meslek Yüksekokulumuzda akademik personel yenilik yaratmaya ve düşünmeye zaman ayırabilmektedir.	3.73
28	Meslek Yüksekokulumuz yeni fikirlerin oluşturulmasına destek vermektedir.	3.73
	$\sum \bar{x}$	3.73

Tablo 3.34.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının yenilikçilik ve yaratıcılık ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 8. soru için 3.73, 17. soru için 3.73 ve 28. soru için de 3.73 ortalama sonucu elde edilmiştir. Yenilikçilik

ve yaratıcılığa yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.73 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin yenilikçilik ve yaratıcılık değişkeni bakımından Görsel Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

—Bilgi İletişim Teknolojisi Değişkenleri:

Görsel programlarda uygulanan ankette bilgi iletişim teknolojisi ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.35.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.35.: Görsel Programlar Bilgi İletişim Teknolojisi Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	BİLGİ İLETİŞİM TEKNOLOJİSİ DEĞİŞKENLERİ	
7	Meslek Yüksekokulumuzdaki bilgi iletişim teknolojisi, eylemleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmamızı sağlamaktadır.	3.73
11	Meslek Yüksekokulumuz bilgi iletişim teknolojisi, akademik personeli daha etkin ve verimli yapmaktadır.	3.78
22	Meslek Yüksekokulumuzda bilgi iletişim teknolojisine kaynak ayrılmaktadır ve teknoloji düzenli bir şekilde yönetilmektedir.	3.73
	$\sum \bar{x}$	3.74

Tablo 3.35.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının bilgi iletişim teknolojisi ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 7. soru için 3.73, 11. soru için 3.78 ve 22. soru için de 3.73 ortalama sonucu elde edilmiştir. Bilgi iletişim teknolojisine yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.74 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin bilgi iletişim teknolojisi değişkeni bakımından Görsel Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

—Evrensel Ulaşılabilirlik Değişkenleri:

Görsel programlarda uygulanan ankette evrensel ulaşılabilirlik ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.36.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.36.: Görsel Programlar Evrensel Ulaşılabilirlik Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	EVRENSEL ULAŞILABİLİRLİK DEĞİŞKENLERİ	
6	Meslek Yüksekokulumuzda farklı ülkelerden öğrenim gören uluslar öğrenciler vardır.	2.94
15	Meslek Yüksekokulumuz, farklı ülkelerden öğrencilerin ilgisini çekebilmek için gayret göstermektedir.	3.05
21	Meslek Yüksekokulumuz, dünyada çeşitli ülkelerdeki üniversitelerin fakülte ve meslek Yüksekokulları ile ortaklıklar yapmaktadır.	3.00
	$\sum \bar{x}$	2.99

Tablo 3.36.'da görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının evrensel ulaşılabilirlik ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 6. soru için 2.94, 15. soru için 3.05 ve 21. soru için de 3.00 ortalama sonucu elde edilmiştir. Evrensel ulaşılabilirliğe yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 2.99 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin evrensel ulaşılabilirlik değişkeni bakımından Görsel Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımamaktadır. Bu sonuca göre, öğrenen üniversite kavramı için evrensel ulaşılabilirlik yetersiz kalmıştır. Ancak örgütsel yapı, öğrenmeyi engellemediği için, evrensel ulaşılabilirlik, biraz daha fazla çabayla beklenen düzeye gelebilir.

—Öğrenci Merkezli Değerlendirme Değişkenleri:

Görsel programlarda uygulanan ankette öğrenci merkezli değerlendirme ile ilgili değişkenlere verilen yanıtların dökümü ve tartılı ortalaması, aşağıda Tablo 3.37.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.37.: Görsel Programlar Öğrenci Merkezli Değerlendirme Değişkenliğine Göre Tartılı Ortalamalar

SORU	ÖĞRENCİ MERKEZLİ DEĞERLENDİRME DEĞİŞKENLERİ	
10	Meslek Yüksekokulumuzda öğrencilerin bilgi gereksinimleri ile ilgili değişim ve dönüşümler anında değerlendirilmektedir.	3.73
19	Meslek Yüksekokulumuzda öğrenci tatminini ölçen araştırmalar sürekli uygulanmaktadır.	3.94
24	Meslek Yüksekokulumuzdan kaydını sildiren öğrencilere yönelik araştırmalar yapılmaktadır.	3.68
	$\sum \bar{x}$	3.78

Tablo 3.37.'de görüldüğü gibi, öğrenen üniversite kavramının öğrenci merkezli değerlendirme ile ilgili katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplarda, 10. soru için 3.73, 19. soru için 3.94 ve 24. soru için de 3.68 ortalama sonucu elde edilmiştir. Öğrenci merkezli değerlendirmeye yönelik 3 değişkenin tartılı ortalaması ise 3.78 olarak bulunmuştur. Öğrenen üniversite kapsamında ideal puan aralığı 3.41–5.00'dır. Bu durumda, öğrenen üniversitenin öğrenci merkezli değişkeni bakımından Görsel Programlar öğrenen üniversite özelliği taşımaktadır.

3.5. GENEL DEĞERLENDİRME

Kütahya M.Y.O.'ndaki her 3 programın da değişkenlere bağlı olarak tartılı ortalamalarından elde edilen aritmetik ortalamaları, tablolarda gösterilmiştir. Araştırma sonuçlara göre, katılımcıların verdikleri tüm cevapların ortalamaları SPSS 10.0 istatistik programı yardımıyla hesaplanmış ve ortalama 3.9619 olarak bulunmuştur.

Araştırmanın “Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Meslek Yüksekokulu öğrenen bir örgüt yapısına sahiptir” hipotezinin geçerli olabilmesi için, katılımcılarının ankete verdikleri cevapların ortalamaları 3.41-5.00 arasında olmalıdır. Tüm sorulara verilen cevapların ortalaması 3.9619 olarak bulunduğu göre, “Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Meslek Yüksekokulu öğrenen bir örgüt yapısına sahiptir” hipotezinin geçerli olduğu sonucuna varılmaktadır.

Ayrıca bölümler arasındaki ortalama değişimler de hesaplanmış, Teknik Programların ortalamasının 4.1093, İdari ve Sosyal Programların ortalamasının 3.8404 ve Görsel Programların ortalamasının 4.0333 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre de “Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Meslek Yüksekokulunda mevcut programlar arasında öğrenen örgüt olabilmek açısından aralarında farklılıklar vardır” hipotezinin de geçerli olduğu sonucuna varılmaktadır.

Ayrıca, araştırma karşılaştırmalı olarak değerlendirildiğinde, Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulunda öğrenen örgüt yapısına en yakın bölümün Teknik Programlar katılımcılarının olduğu görülmektedir. İdari ve Sosyal Programlarda en düşük ortalama tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, İdari ve Sosyal Programlarda öğrenen üniversite yapısı vardır fakat Görsel ve Teknik Programlara göre yeterli değildir. Görsel Programlarda ise, İdari ve Sosyal Programlardan daha iyi bir örgüt yapısı mevcuttur. Fakat Teknik Programlarla karşılaştırıldığında yeterli değildir.

3.5.1. Teknik, Sosyal ve Görsel Program Grupları Arasındaki Farklar ve Bu Farkların Değerlendirilmesi

Üç grup arasında katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar arasında anlamlı fark olup olmadığı SPSS 10.0 istatistiksel programı yardımıyla non-parametrik testlerden olan Kruskal-Wallis metoduyla hesaplanarak p değerleri elde edilmiştir. p değeri 0,005’den küçük olduğunda parametreler arasında anlamlı fark olduğu öngörülür. Buna göre yapılan istatistiksel analizde evrensellik ile ilgili soru grubu haricinde tüm soru gruplarında görsel, sosyal ve teknik bölümlerin arasında anlamlı fark olduğu saptanmıştır. (bkz. Tablo: 3.38.) Daha sonra bu anlamlı farkın en fazla hangi gruplar arasında olduğunu araştırmak için ikişerli gruplarla SPSS 10.0 istatistiksel programı kullanarak non-parametrik testlerden Mann-Whitney-U istatistiksel analizi ile p değeri hesaplanmıştır. Tablo 3.39.’da sosyal ve görsel grupların yanıtladıkları soru grupları arasında anlamlı fark olup olmadığı değerlendirilmiş ve “Toplumdaki Rol” ve “Öğrenci Merkezli Değerlendirme” soru grupları hariç anlamlı fark bulunmadığı saptanmıştır. Tablo 3.40.’da sosyal ve teknik grupların yanıtladıkları soru grupları arasında anlamlı fark olup olmadığı değerlendirilmiş ve “Evrensellik” soru grubu haricinde tüm soru gruplarında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Daha sonra teknik ve görsel gruplar arasında da bu farklılığın olup olmadığını değerlendirmek için aynı istatistiksel metot kullanılmıştır. Tablo 3.41.’de de bu varsayım değerlendirilmiş ve sonuç olarak “Evrensellik” soru grubu haricinde tüm soru gruplarında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Tüm bu sonuçların yardımıyla gruplar arasındaki anlamlı farkı yaratan asıl grubun Teknik Bölüm olduğu görülmektedir.

Tablo 3.38.: Tüm Gruplar Arasındaki Soruların Anlamlılığı Arasındaki Fark Analizi

	İnsan Kyn. Yönetimi	Toplumdaki Rol	Liderlik	Vizyon	Ör.Kültür	Evrensellik	İletişim	Yenilikçilik	Kaynaklar	Öğrenci Merk. Değerlend.
Ki-Kare	17,073	14,354	14,577	18,764	13,151	,375	14,787	14,633	16,012	14,355
p	0,000	0,001	0,001	0,000	0,001	0,829	0,001	0,001	0,00	0,001

Tablo 3.39.: Sosyal ve Görsel Grup Arasındaki Soruların Anlamlılığı Arasındaki Fark Analizi

	İnsan Kyn. Yönetimi	Toplumdaki Rol	Liderlik	Vizyon	Ör.Kültür	Evrensellik	İletişim	Yenilikçilik	Kaynaklar	Öğrenci Merk. Değerlend.
Mann-Whitney-U	245,000	211,500	251,000	252,000	248,000	306,500	232,000	226,000	246,00	245,000
p	0,186	0,049	0,225	0,236	0,202	0,891	0,109	0,088	0,191	0,050

Tablo 3.40.: Sosyal ve Teknik Grup Arasındaki Soruların Anlamlılığı Arasındaki Fark Analizi

	İnsan Kyn. Yönetimi	Toplumdaki Rol	Liderlik	Vizyon	Ör.Kültür	Evrensellik	İletişim	Yenilikçilik	Kaynaklar	Öğrenci Merk. Değerlend.
Mann-Whitney-U	91,500	110,500	97,000	71,500	124,500	269,500	116,000	118,000	104,00	91,500
p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,576	0,000	0,000	0,00	0,000

Tablo 3.41.: Teknik ve Görsel Grup Arasındaki Soruların Anlamlılığı Arasındaki Fark Analizi

	İnsan Kyn. Yönetimi	Toplumdaki Rol	Liderlik	Vizyon	Ör.Kültür	Evrensellik	İletişim	Yenilikçilik	Kaynaklar	Öğrenci Merk. Değerlend.
Ki-Kare	91,500	91,500	97,000	71,500	124,500	269,500	116,000	118,000	104,00	91,500
p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,576	0,000	0,000	0,00	0,000

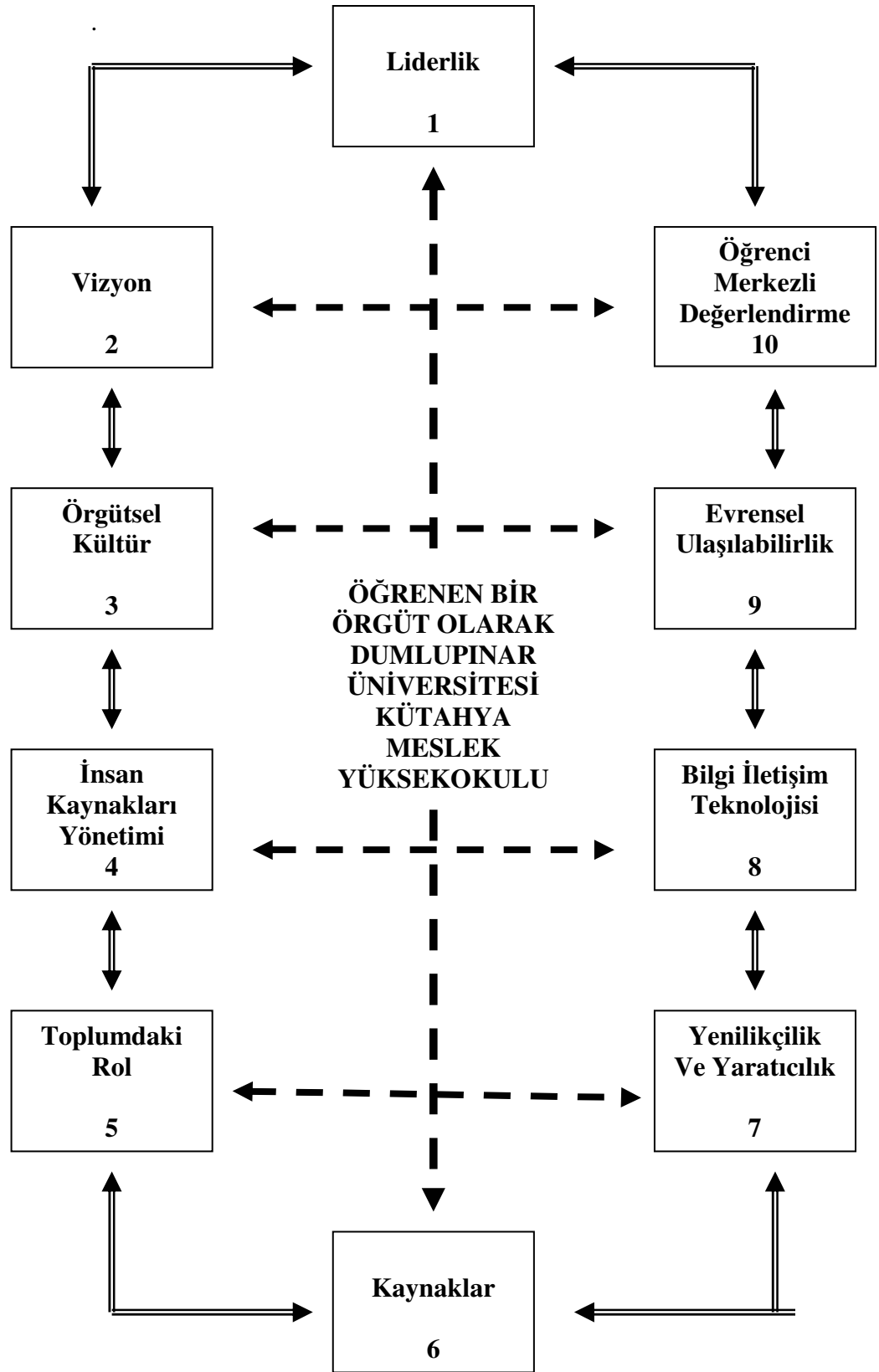
SONUÇ ve ÖNERİLER

Eğitimin tek yetkili kurumu olan üniversitelerin bilimsel ve teknik geliştirme merkezleri olmanın ötesinde birer felsefi tartışma ortamı olarak çevrelerini bilinçlendirme ve bu yönüyle bulunduğu bölgenin bilinç ve kültür düzeyini yükseltme sorumlulukları bulunmaktadır. Üniversitelerin öncü gücü olan bilim insanlarının görevi ise gözlemleyen, düşünen, araştıran, sorgulayan ve kuram geliştirerek bilinmeyen bilini hale getirip bütün bunlardan faydalanarak yaşamı kolaylaştırmak için gerekli yöntem ve teknikleri geliştirmektir. Üniversitelerin tarihsel misyonuna bakıldığında; bulunduğu çağın önünü açması, sorunları doğru tespit etmesi ve yaşamı kolaylaştırması için uygun modeller oluşturmaları ile anılırlar. Bu yönüyle üniversiteler en üst düzeyde teknik imkânlarla donatılmış ve örgütlenmiş, geleceğe yönelik planı ve projesi olan, vizyonu açık, maddi ve manevi sorunu olmayan kurumlar olmak zorundadırlar.

Öğrenen üniversite tasarımında yapılan araştırma sonunda, Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu'nda bulunan üç programın da öğrenen örgütlerin genel özelliklerine sahip oldukları belirlenmiştir. Kütahya M.Y.O.'ndaki programlar her ne kadar öğrenen örgüt özelliği gösterebilirler de, daha üstün öğrenen örgüt yapısına ulaşabilmeleri mümkündür.

Dumlupınar Üniversitesi Kütahya M.Y.O.'nun öğrenen örgütün genel özelliklerine sahip olduğu göz önünde bulundurularak, öğrenen üniversiteye dönüşüm çalışmalarına devam edilmelidir. Ancak bu çalışmalarda, problemler ortaya çıkmadan çözümlenmesi için çalışmalar yapılmalı, okul yönetimi ve akademik personel için öğrenme konusunda teşvik edici ortamlar oluşturulmalıdır.

Öğrenen bir üniversite olabilme sürecinde, aşağıda Şekil 3.1.'de Dumlupınar Üniversitesi Kütahya M.Y.O. için etkin bir “Öğrenen Üniversite Modeli” tasarlanmıştır. Üniversitedeki öğrenme modeli “**Sürekli Öğrenme**” olmalıdır. Bu model, merkezi olarak yönetilen, katı, hantal bir sistemin yerine, esnek, öğrenenlerin ihtiyaçlarına cevap veren, yüksek öğrenimin her kademesini kapsayan bir öğrenme modelidir. Şekil 3.1.'de tasarlanan öğrenen üniversite modelinde; liderlik, vizyon, örgütsel kültür, insan kaynakları yönetimi, toplumdaki rol, kaynaklar, yenilikçilik ve yaratıcılık, bilgi iletişim teknolojisi, evrensel ulaşılabilirlik ve öğrenci merkezli değerlendirme şartlarının birbirleriyle sürekli etkileşim halinde oldukları görülmektedir.



Şekil 3.1: Dumlupınar Üniversitesi Kütahya M.Y.O. Öğrenen Üniversite Modeli

Liderlik öğrenen örgüt oluşturmada önemli bir unsurdur. Liderler, örgütün gelişim sürecinde olumlu ya da olumsuz etki yaratabilir. Öğrenen üniversite tasarımı meslek yüksek okulu için etkili, örgütteki bireylerin güvenini kazanmış ve yetkilerini paylaşan, yetenekli bir lidere gereksinim vardır.

Meslek yüksek okulunun mevcut bir vizyonu vardır. Fakat öğrenen üniversite olabilmek için, daha etkili bir vizyon geliştirme çalışması yapılmalıdır. Üniversite vizyonu, üniversite yöneticilerini, öğretim üyelerini, öğrencileri değişimin bir rehberi olarak temsil ettiği için önemlidir. Öğrenen üniversite tasarımı üniversite vizyonu, beklentileri ve amaçları açık ve net bir şekilde ifade etmeli, herkes tarafından bilinip kabul edilmelidir.

Üniversitelerde örgütsel kültür, öğretim üyeleri, öğrenciler ve yönetim alt kültürünün etkileşimi ile üretilir. Örgütlerde bilgi çağına geçişte, kültürel değişimlerde bazı sıkıntılar yaşanabilmektedir. Meslek yüksek okulunda da, farklı olanı sistemin dışına atan, sorgulayanı cezalandıran düşünce yapısının değiştirilmesi için yeni bir “örgüt kültürü” oluşturulmalıdır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine bağlamalı ve üyelerin uyum içinde hedeflere ulaşabilmesini sağlamalıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin, örgütlere nitelikli personeli temin etmek ve bunları örgütte tutabilmek bakımından sorumluluğu büyüktür. Teknolojinin getirdiği yenilik ve avantajlardan ne kadar yararlanılsa da, eğitim hizmetlerinde insan unsurunun önemi hiçbir zaman azalmayacaktır. Bu bakımdan insan kaynaklarına gerekli kaynaklar ayrılarak öğrenen üniversite modeli için tüm birimlere nitelikli personeller temin edilmelidir. Personellere gerekli çalışma ve öğrenme ortamları sağlamalıdır.

Bilim toplumsal yaşamın bir ürünüdür. Bundan dolayı da bilim üreten üniversiteler toplumsal örgütlerdir. Üniversiteler, yeni ve yaratıcı bilginin üretilmesi ve dağıtılması bakımından topluma karşı önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Meslek yüksek okulu da üniversite vizyonuna bağlı kalarak topluma karşı olan sorumluluklarını daha aktif bir şekilde yerine getirmelidir.

Üniversitelere devlet bütçesinden ayrılan kaynaklar yeterli değildir. Üniversiteler de kendilerine sağlanan sınırlı kaynaklarla yatırımlarını ve projelerini zamanında tamamlayamamaktadır. Meslek yüksek okulu yönetimi, devlet tarafından sağlanan kaynakları doğru şekilde değerlendirmelidir. Kaynakların yetersiz kaldığı

yatırımlarda, gerekli yerlerden kaynak temin edebilmeli, hatta imkânları dâhilinde mevcut meslek yüksek okulu programlarında mal ve hizmet üretimine geçmelidir. Bu şekilde ihtiyaçlarının bir kısmını karşılayacak kaynak yaratmış olacaktır.

Üniversiteler, stratejilerini yenilikçilik üzerine belirlemektedir. Çünkü üniversitelerin gelişmişlik sıralamasında önlerde yer alabilmesi, ileri teknolojilere uyumlarına ve yenilikçi performanslarında güçlü bir gelişme sağlamalarına bağlıdır. Meslek yüksek okulu, öğrenen üniversite tasarımıyla hedeflere zamanında ulaşabilmek için yenilikçilik, yaratıcılık ve araştırma-geliştirmeye önem vermelidir.

Meslek yüksek okulu yönetimi ile akademik personelin yenilikleri ve bilgi iletişim teknolojilerini takip edebilmeleri için ortamlar oluşturulmalıdır. Özellikle akademik personelin yetki ve sorumlulukları arttırılmalıdır. Meslek yüksek okuluna bilgi ve iletişim konularında yetkin uzmanların gelip teknolojik eğitim vermeleri sağlanmalıdır. Bu yönde tüm okul yönetimi ve akademik personel, en son teknolojileri kullanarak eğitim verebilecek hale gelebilmelidir. Meslek yüksek okulunda internete erişim ağı genişletilmeli, uzaktan öğrenim sistemlerinin geliştirilmesi ve tüm öğretmenler ve öğrencilerin birbirleriyle haberleşebildiği teknolojik altyapının kurulması gerekmektedir. Herkese eşit eğitim fırsatı yaratılması için gerekli teknolojik altyapıya fon sağlanmalıdır.

Eğitim ve araştırma kurumlarının en üst seviyesinde olan üniversiteler, maddi ve manevi her türlü sorunun en üst düzeyde incelenip irdelendiği, elde edilen bulguların yine öğretim ve yayın yolu ile aktarıldığı merkezler olarak evrensel ölçekte insanlığa hizmet vermektedirler. Meslek yüksek okulunun evrensel olabilme sürecinde ulusal ve uluslar arası düzeyde tanıtı çalışmaları yapılmalıdır. Evrensel düzeyde cazip hale gelebilmek için, meslek yüksek okulu kampüsünde gerekli yatırımlar yapılarak öğrenci ve öğretim elemanlarının tüm ihtiyaçlarını karşılayacak kapasiteye gelinmelidir.

Meslek yüksek okulunun programında öğrenci, merkezde olup tüm aktivitelerin odak noktasında, öğrencinin öğrenebilirliği ve öğrencinin öğrendiklerini uygulayabilme yeterliliği olmalıdır.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

ÖĞRENEN BİR ÖRGÜT OLARAK ÜNİVERSİTELER: DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ KÜTAHYA MESLEK YÜKSEK OKULU ÖRNEĞİ

Değerli Öğretim Elemanı,

Bu anket, “Öğrenen Bir Örgüt Olarak Üniversiteler” (Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksek Okulu Örneği) konulu bir araştırmada, görüşlerinizden faydalanmak üzere hazırlanmıştır.

Bu araştırma ile Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksek Okulu’nda mevcut eğitimdeki kalite sorunları ile birlikte bunların çözüm yollarının da belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak hazırlanan araştırmanın istenen sonuçlara ulaşabilmesi, göstereceğiniz ilgiye ve vereceğiniz doğru cevaplara bağlı olacaktır.

Araştırmada toplanan bilgiler, araştırma kapsamı dışında başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Bu nedenle, kimlik bilgileriniz hakkında anket formunda soru bulunmamaktadır.

Anket sorularını cevaplarken, yalnızca tek bir şık işaretleyiniz. İlginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Mayıs 2006
Bülent ERGANİ
D.P.Ü. Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyet:

Erkek ☐
Bayan ☐

Yaş aralığı:

-25 Yaş ☐
26-30 Yaş ☐
31-35 Yaş ☐
36-50 Yaş ☐
51 ve üzeri ☐

Yüksek Okuldaki Hizmet Yılıınız:

1-3 yıl arası ☐
4-6 yıl arası ☐
7-9 yıl arası ☐
10-12 yıl arası ☐
13 ve daha fazla ☐

Eğitim Durumu:

Lisans Mezunuyum ☐
Yüksek Lisans Öğrencisiyim ☐
Yüksek Lisans Mezunuyum ☐
Doktora Öğrencisiyim ☐
Doktora Mezunuyum ☐

İdari Görev:

Okul Müdürü ☐
Okul Md. Yrd ☐
Prog. Bşk. ☐
Prog. Sorumlusu ☐
Yok ☐

Akademik Unvan:

Prof. Dr. ☐
Doç. Dr. ☐
Yrd. Doç. Dr ☐
Öğr. Görevlisi ☐
Okutman ☐

Anket, toplam 30 sorudan oluşmaktadır. Size uygun olan şıkkın yanındaki bölüme çarpı (x) işareti koyunuz.

Soruları cevaplandırırken fikirlerinizi; aşağıdaki sıralamaya göre belirtiniz.

(1) seçeneği, Kesinlikle Katılmıyorum

(2) seçeneği, Katılmıyorum

(3) seçeneği, Fikrim Yok

(4) seçeneği, Katılıyorum

(5) seçeneği, Kesinlikle Katılıyorum

S

NO	SORULAR	1	2	3	4	5
1	Meslek Yüksek Okulumuza öğretim elemanı alımında, seçiminde, öğretim elemanlarının ilgisinin çekiminde sıkıntılar yoktur.					
2	Meslek Yüksek Okulumuzdan mezun olan öğrenciler, kolaylıkla iş bulabilmektedirler.					
3	Meslek Yüksek Okulumuzdaki liderler, güçlü, stratejik odaklı, yetki veren, gelişmiş ve katılımcı bir liderlik modeline sahiptirler.					
4	Meslek Yüksek Okulumuzun güçlü ve açık bir vizyonu vardır.					
5	Meslek Yüksek Okulumuzda bireylere ve öğretim elemanlarına değer verilir.					
6	Meslek Yüksek Okulumuzda farklı ülkelerden öğrenim gören uluslar öğrenciler vardır.					
7	Meslek Yüksek Okulumuzdaki bilgi iletişim teknolojisi, eylemleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmamızı sağlamaktadır.					
8	Meslek Yüksek Okulumuz, akademik personelinin yenilikçi ve yaratıcılıklarından faydalanmaktadır.					
9	Meslek Yüksek Okulumuza yapılan yatırımlar yeterlidir ve öğrenci-akademik personel oranı pozitif yöndedir.					
10	Meslek Yüksek Okulumuzda öğrencilerin bilgi gereksinimleri ile ilgili değişim ve dönüşümler anında değerlendirilmektedir.					
11	Meslek Yüksek Okulumuz bilgi iletişim teknolojisi, akademik personeli daha etkin ve verimli yapmaktadır.					
12	Meslek Yüksek Okulumuz öğretim elemanlarının yerine getirdikleri iş süreçlerinde bireysel karar alabilme yetenekleri vardır.					
13	Meslek Yüksek Okulumuzun örgütsel kültürü öğretim ve araştırmaya dayalıdır.					
14	Meslek Yüksek Okulumuzdaki liderler yapıcıdır ve yetki devri verirler.					
15	Meslek Yüksek Okulumuz, farklı ülkelerden öğrencilerin ilgisini çekebilmek için gayret göstermektedir.					
16	Meslek Yüksek Okulumuz, üniversite dışından gelen eğitim ve öğretim taleplerini karşılayabilmektedir					
17	Meslek Yüksek Okulumuzda akademik personel yenilik yaratmaya ve düşünmeye zaman ayırabilmektedir.					
18	Meslek Yüksek Okulumuza yatırım yapılmaktadır, zengin bir kütüphanemiz, teknolojik bir bilgisayar ve fen laboratuvarımız mevcuttur.					
19	Meslek Yüksek Okulumuzda öğrenci tatminini ölçen araştırmalar sürekli uygulanmaktadır.					
20	Meslek Yüksek Okulumuzun örgütsel kültürü birleştiricidir.					
21	Meslek Yüksek Okulumuz, dünyada çeşitli ülkelerdeki üniversitelerin fakülte ve meslek yüksek okulları ile ortaklıklar yapmaktadır.					
22	Meslek Yüksek Okulumuzda bilgi iletişim teknolojisine kaynak ayrılmaktadır ve teknoloji düzenli bir şekilde yönetilmektedir.					
23	Meslek Yüksek Okulumuz, araştırmalar yaparak, bilgi toplumuna yetenekli mezunlar kazandırmaktadır.					
24	Meslek Yüksek Okulumuzdan kaydını sildiren öğrencilere yönelik araştırmalar yapılmaktadır.					
25	Meslek Yüksek Okulumuzun vizyonu, yeni bilgiler yaratmak ve bunları mesleki hizmetlerle birleştirmektir.					
26	Meslek Yüksek Okulumuzdaki liderlik direkt olarak bir vizyona bağlıdır ve uzun dönemli bir strateji mevcuttur.					
27	Meslek Yüksek Okulumuzda bilimsel araştırma yapma imkânı vardır ve desteklenmektedir.					
28	Meslek Yüksek Okulumuz yeni fikirlerin oluşturulmasına destek vermektedir.					
29	Meslek Yüksek Okulumuzun vizyonu, yüksek kalitede araştırma ve eğitim koşulları sağlamaktır.					
30	Meslek Yüksek Okulumuz, eğitim ve teknolojik yatırımlar için istediği zaman istediği miktarda para harcayabilmektedir.					

EK 2: ANKET CEVAPLARININ SAYISAL VERİLERİ

Dumlupınar Üniversitesi Kütahya M.Y.O.'nda Yapılan Araştırmada Katılımcıların Sorulara Verdikleri Cevapların Sayısal Verileri

	SORULAR																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	2	5	5	4	4	5	3	4	5	4
2	5	4	4	5	4	3	5	5	3	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5
3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	2	5	3	4	5	4	2	4	4	5	4	3	3	4	4	4
4	4	4	5	4	3	2	4	5	2	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	5	3	3	5	4	5	4	3	4	5	5
5	5	5	4	5	4	3	5	4	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4
6	5	4	3	3	4	2	4	4	4	5	4	2	5	3	4	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	3	4	4	5	5
7	4	3	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	4
8	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4
9	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3	5	3	4	5	4	4	2	4	2	4	5	4	4	4	3	3	5
10	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	2	5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	3	4	5	5	3
11	5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	2	4	4	4	4	3	5	4	5	5
12	3	4	5	5	4	4	3	5	3	3	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	5	5	2	5	5	4	5	4	5	3	4	3	4	4	5	5	5	2	3	4	5	4	5	5	4	5	4
14	4	3	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
15	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
16	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	4	5	4	4	2	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5
17	4	4	5	4	4	2	4	4	4	5	4	5	5	5	3	3	5	3	4	5	4	4	3	3	4	4	5	5	3	5
18	5	5	3	5	5	3	5	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	5	4	3	5	4	5	5	3	4	5	4	4
19	4	4	5	3	3	1	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3
20	3	2	3	4	3	2	3	4	3	5	3	5	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	4	2	4
21	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	5	4	4	5	4	2	2	3	3	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	5
22	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	2	2	2	4	2	3	2	3	4	4	3	4	4	5
23	5	4	5	3	2	3	4	4	5	4	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	5	4	4	5
24	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	2	4	3	3	1	3	4	3	3	3
25	3	4	3	3	4	2	3	4	2	2	3	4	3	3	2	5	2	5	3	3	5	3	5	3	4	3	2	4	4	4
26	4	2	4	5	2	3	4	3	5	4	4	4	4	3	2	4	3	2	3	5	3	4	4	4	4	5	4	3	3	2
27	4	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	5	4	4
28	3	3	5	3	2	3	4	4	3	3	4	5	3	4	4	5	4	3	2	4	2	4	5	3	4	2	4	3	2	5
29	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3	2
30	4	1	3	3	4	3	4	5	4	4	2	4	4	3	3	3	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3
31	4	3	2	5	5	2	1	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	5	5	5	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4
32	3	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	3	3	4	4	4	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	5	3
33	5	3	5	3	3	3	2	3	4	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	1	4	4
34	3	3	4	2	4	2	3	3	3	5	3	5	4	3	2	3	3	2	3	5	3	3	3	5	5	5	3	5	3	2
35	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	3	4	3	5	5
36	3	5	3	3	5	3	3	2	3	4	3	4	3	3	5	3	4	5	4	4	3	3	3	5	4	3	4	3	4	4
37	3	3	2	4	3	3	3	3	5	4	5	3	2	4	4	4	4	3	3	3	2	5	4	3	5	4	3	3	2	3
38	4	4	4	2	4	3	5	3	2	4	3	4	3	5	2	3	5	4	3	2	3	4	3	4	4	5	3	5	4	3
39	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	4	3	3	5	4
40	3	4	4	3	5	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	5	3
41	3	5	4	2	3	3	4	4	3	4	5	3	4	5	4	4	4	5	3	5	3	5	4	5	4	3	3	4	3	4
42	4	4	2	4	3	3	5	3	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	5	2	3
43	4	5	3	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3	3	5	5	3	3	2	4	4	2	4	3	3	4	3	5
44	3	3	4	4	3	3	4	2	5	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	5	4
45	4	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	3	5	3	4	4	5	5	3	4	5	3	4
46	2	4	5	3	3	3	4	4	5	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	2	3	2	4	4	4	3	3	2	3
47	5	5	3	4	5	2	3	4	3	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	5	5	4	5	4	2
48	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	5	3	3	3	4	3	5	2	3	3	4	4	3	3
49	3	3	2	4	4	3	4	3	2	3	4	5	3	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	5	2	3	4	3	3
50	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	4	3	5	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	5	4
51	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
52	3	3	2	4	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	5	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	5
53	5	4	3	3	3	2	3	5	4	3	3	4	5	3	3	3	4	4	5	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4
54	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	5	3	3	4	4	3	5	3	5	5	3	3	5	3
55	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	2	5	2	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
56	5	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	4
57	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	5	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4
58	2	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	3	2	4	4	5	5	3	4	4	3	3
59	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	3	3	5	4	4	4	5	3	5	5
60	4	2	4	2	4	2	3	4	3	4	3	4	5	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	5	4	3	5
61	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3	5	3	3	4	5	4	5	2	4	5	4	4	4	4	5	5	3</

EK 3: TEKNİK PROGRAMLAR CEVAPLARIN SAYISAL VERİLERİ

Dumlupınar Üniversitesi Kütahya M.Y.O. Teknik Programlarda Yapılan Araştırmada
Öğrenen Üniversite Kavramı ile İlgili Tüm Sorulara Ayrı Ayrı Verilen Cevapların Sayısal Verileri

SORULAR

K A T I L I M C I S A Y I S I		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	1	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	2	5	5	4	4	5	3	4	5	4
	2	5	4	4	5	4	3	5	5	3	3	5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5
	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	2	5	3	4	5	4	2	4	4	5	4	3	3	4	4	4
	4	4	4	5	4	3	2	4	5	2	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	5	3	3	5	4	5	4	3	4	5	5
	5	5	5	4	5	4	3	5	4	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4
	6	5	4	3	3	4	2	4	4	4	4	5	4	2	5	3	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	3	4	4	5	5
	7	4	3	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	4
	8	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4
	9	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3	5	3	4	5	4	4	2	4	2	4	5	4	4	4	3	3	5
	10	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	2	5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	3	4	5	5	3
	11	5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	2	4	4	4	4	3	5	4	5	5
	12	3	4	5	5	4	4	3	5	3	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
	13	4	4	4	5	5	2	5	5	4	5	4	5	3	4	3	4	4	5	5	5	2	3	4	5	4	5	5	4	5	4
	14	4	3	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
	15	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
	16	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	4	5	4	4	2	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5
	17	4	4	5	4	4	2	4	4	4	5	4	5	5	5	3	3	5	3	4	5	4	4	3	3	4	4	5	5	3	5
	18	5	5	3	5	5	3	5	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	5	4	3	5	4	5	5	3	4	5	4	4

EK 4: İDARİ VE SOSYAL PROGRAMLAR CEVAPLARIN SAYISAL VERİLERİ

Dumlupınar Üniversitesi Kütahya M.Y.O. İdari ve Sosyal Programlarda Yapılan Araştırmada Öğrenen Üniversite Kavramı ile İlgili Tüm Sorulara Ayrı Ayrı Verilen Cevapların Sayısal Verileri

K A T I L I M C I S A Y I S I	SORULAR																															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
	1	4	4	5	3	3	1	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	
	2	3	2	3	4	3	2	3	4	3	5	3	5	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	4	2	4	
	3	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	5	4	4	5	4	2	2	3	3	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	5	
	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	2	2	4	2	3	2	3	4	4	3	4	4	5	4	
	5	5	4	5	3	2	3	4	4	5	4	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	5	4	4	5
	6	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	2	4	3	3	1	3	4	3	3	3	3
	7	3	4	3	3	4	2	3	4	2	2	3	4	3	3	3	2	5	2	5	3	3	5	3	5	3	4	3	2	4	4	4
	8	4	2	4	5	2	3	4	3	3	5	4	4	4	3	2	4	3	2	3	5	3	4	4	4	4	5	4	3	3	2	2
	9	4	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	3	3	4	5	4	4	3	3
	10	3	3	5	3	2	3	4	4	3	3	4	5	3	4	4	5	4	3	2	4	2	4	5	3	4	2	4	3	2	5	5
	11	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3	2	2
	12	4	1	3	3	4	3	4	5	4	4	2	4	4	3	3	3	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
	13	4	3	2	5	5	2	1	4	3	3	3	2	3	3	4	3	2	5	5	5	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4
	14	3	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	3	3	4	4	4	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	5	3	3
	15	5	3	5	3	3	3	2	3	4	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	1	4	4
	16	3	3	4	2	4	2	3	3	3	5	3	5	4	3	2	3	3	2	3	5	3	3	3	5	5	5	3	5	3	2	2
	17	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	3	3	4	3	5	5
	18	3	5	3	3	5	3	3	2	3	4	3	4	3	3	5	3	4	5	4	4	3	3	3	5	4	3	4	3	4	4	4
	19	3	3	2	4	3	3	3	3	5	4	5	3	2	4	4	4	4	3	3	3	2	5	4	3	5	4	3	3	2	3	3
	20	4	4	4	2	4	3	5	3	2	4	3	4	3	5	2	3	5	4	3	2	3	4	3	4	4	5	3	5	4	3	3
	21	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	4	3	3	5	4	4
	22	3	4	4	3	5	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	5	3	3
	23	3	5	4	2	3	3	4	4	3	4	5	3	4	5	4	4	4	5	3	5	3	5	4	5	4	3	3	4	3	4	4
	24	4	4	2	4	3	3	5	3	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	5	2	3	3
	25	4	5	3	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3	3	5	5	3	3	2	4	4	2	4	3	3	4	3	5	5
	26	3	3	4	4	3	3	4	2	5	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	5	4	4
	27	4	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	3	5	3	4	4	5	5	3	4	5	3	4	4
	28	2	4	5	3	3	3	4	4	5	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	2	3	2	4	4	4	3	3	2	3	3
	29	5	5	3	4	5	2	3	4	3	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	5	5	4	5	4	4	2
	30	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	5	3	3	3	4	3	5	2	3	3	4	4	3	3	3
	31	3	3	2	4	4	3	4	3	2	3	4	5	3	5	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	5	2	3	4	3	3
	32	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	4	3	5	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	5	4	4
33	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	

EK 5: GÖRSEL PROGRAMLAR CEVAPLARIN SAYISAL VERİLERİ

Dumlupınar Üniversitesi Kütahya M.Y.O. Görsel Programlarda Yapılan Araştırmada
Öğrenen Üniversite Kavramı ile İlgili Tüm Sorulara Ayrı Ayrı Verilen Cevapların Sayısal Verileri

SORULAR																																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
K A T I L I M C I S A Y I S I	1	3	3	2	4	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	5	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	5			
	2	5	4	3	3	3	2	3	5	4	3	3	4	5	3	3	3	4	4	5	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4		
	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	5	3	3	4	4	3	5	3	5	5	3	3	5	3		
	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	2	5	2	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4		
	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	4		
	6	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	5	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4		
	7	2	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	3	2	4	4	5	5	3	4	4	3	3		
	8	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	3	3	5	4	4	4	5	3	5	5		
	9	4	2	4	2	4	2	3	4	3	4	3	4	5	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	5	4	3	5		
	10	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3	5	3	3	4	5	4	5	2	4	5	4	4	4	4	5	5	3		
	11	3	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	5	3	4	2	4	3	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4		
	12	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	4	3	5	2	4	5	2	4	3	3	5	5	2	2		
	13	5	5	5	5	3	3	4	5	4	3	5	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4		
	14	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3		
	15	4	5	4	3	5	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	5	2	3	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3	4		
	16	2	4	5	4	3	3	5	4	5	4	4	2	3	4	3	3	4	4	2	3	2	4	5	5	4	5	4	4	5	5		
	17	4	4	4	2	4	3	3	3	3	5	3	4	4	3	3	5	5	3	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3		
	18	4	3	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	2		
	19	5	2	2	4	4	2	5	3	4	3	5	5	3	3	3	3	2	4	4	2	3	4	2	3	3	3	3	3	2	4		

EK 6: TEKNİK PROGRAMLAR CEVAPLARIN SAYISAL ORTALAMALARI

Dumlupınar Üniversitesi Kütahya M.Y.O. Teknik Programlarda Yapılan Araştırmada
Öğrenen Üniversite Kavramı ile İlgili Soru Gruplarına Verilen Cevapların Sayısal Ortalamaları

SORULAR

K A T I L M C I S A Y I S I				İnsan Kaynak. Yönetimi	Toplumdaki Rol		Yenilikçilik ve Yaratıcılık	Bilgi İletişim Teknolojisi	Evrensel Ulaşılabilirlik	Öğrenci Merk. Değerlend.	
	Liderlik	Vizyon	Örgütsel Kültür			Kaynaklar					
	1	4,3333	4,6667	4,0000	4,0000	5,0000	4,6667	4,0000	4,3333	2,6667	4,0000
	2	4,3333	5,0000	4,6667	4,3333	4,0000	4,0000	5,0000	4,6667	3,3333	3,3333
	3	4,3333	4,0000	4,3333	4,0000	4,3333	4,3333	3,6667	4,0000	2,6667	4,6667
	4	4,3333	4,6667	4,0000	3,6667	4,3333	3,3333	4,6667	3,3333	2,6667	4,0000
	5	4,0000	4,0000	4,0000	4,6667	3,3333	4,3333	3,6667	4,3333	3,6667	3,3333
	6	3,6667	4,0000	3,0000	4,3333	4,3333	4,6667	4,0000	4,6667	2,6667	4,3333
	7	4,3333	4,0000	3,6667	4,0000	3,6667	4,0000	3,0000	3,6667	3,3333	4,0000
	8	4,0000	3,6667	4,6667	4,3333	4,3333	4,0000	4,0000	4,0000	3,6667	4,0000
	9	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000	4,6667	4,0000	3,6667	3,3333	4,3333
	10	3,6667	4,0000	4,3333	3,6667	4,6667	4,0000	4,6667	4,6667	3,0000	4,3333
	11	3,6667	4,0000	4,0000	5,0000	3,6667	4,6667	4,0000	4,0000	2,6667	4,3333
	12	4,3333	4,3333	4,0000	3,3333	4,3333	3,6667	4,6667	3,6667	3,6667	3,3333
	13	4,3333	4,6667	4,3333	4,6667	4,0000	4,3333	4,3333	4,0000	2,3333	5,0000
	14	4,6667	4,3333	4,0000	4,0000	3,6667	3,6667	3,3333	4,0000	3,3333	4,0000
	15	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	4,6667	4,3333	4,6667	3,6667	3,6667	4,3333
	16	3,6667	4,3333	4,3333	4,6667	4,3333	4,0000	4,0000	4,6667	2,6667	3,6667
17	4,6667	3,6667	4,6667	4,6667	3,3333	4,0000	4,6667	4,0000	3,0000	4,0000	
18	3,6667	4,6667	4,3333	4,3333	4,3333	4,3333	4,6667	4,3333	3,0000	4,6667	

EK 7: İDARİ VE SOSYAL PROGRAMLAR CEVAPLARIN SAYISAL ORTALAMALARI

Dumlupınar Üniversitesi Kütahya M.Y.O. İdari ve Sosyal Programlarda Yapılan Araştırmada Öğrenen Üniversite Kavramı ile İlgili Soru Gruplarına Verilen Cevapların Sayısal Ortalamaları
SORULAR

	Liderlik	Vizyon	Örgütsel Kültür	İnsan Kaynak. Yönetimi	Toplumdaki Rol	Kaynaklar	Yenilikçilik ve Yaratıcılık	Bilgi İletişim Teknolojisi	Evrensel Ulaşılabilirlik	Öğrenci Merk. Değerlend.
1	4,0000	2,6667	3,3333	3,6666	3,6667	3,6667	3,0000	3,0000	2,3333	3,6667
2	3,3333	3,0000	3,0000	3,6666	2,3333	3,3333	3,6667	3,3333	2,3333	4,0000
3	4,3333	3,3333	4,0000	3,6666	3,3333	4,0000	3,0000	3,6667	2,6667	3,3333
4	3,0000	4,3333	2,6667	3,0000	3,3333	3,0000	3,0000	2,6667	2,6667	3,3333
5	3,3333	3,0000	3,0000	4,6667	3,6667	4,3333	3,6667	3,0000	3,3333	3,0000
6	3,6667	2,6667	4,0000	3,6667	3,3333	3,6667	3,3333	3,6667	3,0000	3,6667
7	3,3333	3,3333	3,3333	3,3333	3,0000	2,6667	3,6667	3,6667	2,6667	4,0000
8	4,0000	4,0000	3,6667	4,0000	3,3333	2,3333	3,0000	4,0000	2,6667	4,0000
9	3,6667	3,6667	3,6667	4,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
10	3,6667	3,0000	3,0000	4,0000	4,3333	3,6667	3,6667	4,0000	3,0000	2,6667
11	3,6667	3,3333	3,6667	3,3333	3,0000	3,3333	4,3333	3,0000	3,3333	3,0000
12	3,3333	3,6667	4,0000	4,0000	2,6667	3,3333	4,3333	3,6667	3,0000	4,3333
13	3,0000	3,6667	4,3333	3,0000	3,0000	4,0000	2,6667	2,3333	3,3333	3,6667
14	3,6667	4,0000	3,3333	3,3333	3,6667	2,3333	3,3333	3,6667	3,3333	2,3333
15	4,0000	3,3333	3,6667	4,0000	3,0000	4,0000	2,6667	2,6667	3,0000	3,3333
16	4,0000	3,3333	4,0000	3,6667	3,0000	2,3333	3,6667	3,0000	2,3333	4,3333
17	3,0000	3,0000	3,0000	3,3333	3,6667	4,0000	3,6667	3,0000	3,3333	2,3333
18	3,0000	3,6667	4,0000	3,6667	3,6667	4,0000	3,0000	3,0000	3,6667	4,3333
19	3,3333	3,6667	2,6667	3,0000	3,6667	3,6667	3,3333	4,3333	3,0000	3,3333
20	4,6667	3,3333	3,0000	3,6667	3,3333	3,0000	4,3333	4,0000	2,6667	3,6667
21	3,0000	3,6667	2,6667	3,0000	3,6667	3,3333	3,3333	3,3333	2,6667	3,3333
22	3,0000	4,0000	4,0000	3,3333	4,3333	3,6667	3,3333	4,0000	3,0000	3,0000
23	4,0000	3,0000	4,0000	3,0000	4,3333	4,0000	4,0000	4,6667	3,3333	4,0000
24	3,3333	3,0000	3,3333	4,0000	3,3333	4,0000	3,6667	4,0000	3,3333	3,6667
25	3,0000	3,3333	3,6667	3,3333	4,0000	4,6667	4,6667	3,6667	2,6667	3,0000
26	3,3333	4,0000	3,6667	3,0000	3,6667	4,3333	3,0000	3,6667	3,3333	3,3333
27	3,0000	4,0000	4,6667	4,3333	4,0000	3,6667	3,6667	4,3333	3,3333	3,6667
28	4,3333	3,0000	4,0000	2,6667	3,3333	4,0000	3,6667	3,3333	3,0000	4,0000
29	3,6667	4,3333	3,3333	4,3333	4,0000	3,0000	4,3333	3,6667	2,6667	4,0000
30	3,6667	3,6667	3,6667	3,6667	4,6667	3,3333	4,0000	3,3333	3,3333	3,0000
31	3,0000	4,0000	3,3333	3,6667	3,3333	3,0000	3,3333	3,6667	3,6667	3,3333
32	3,6667	4,3333	4,0000	3,3333	3,3333	3,6667	4,0000	3,6667	3,3333	4,0000
33	3,0000	3,3333	3,6667	3,0000	3,6667	3,3333	3,3333	3,6667	2,6667	3,0000

EK 8: GÖRSEL PROGRAMLAR CEVAPLARIN SAYISAL ORTALAMALARI

Dumlupınar Üniversitesi Kütahya M.Y.O. Görsel Programlarda Yapılan Araştırmada

Öğrenen Üniversite Kavramı ile İlgili Soru Gruplarına Verilen Cevapların Sayısal Ortalamaları

SORULAR

K A T I L I M C I S A Y I S I		Liderlik	Vizyon	Örgütsel Kültür	İnsan Kaynak. Yönetimi	Toplumdaki Rol	Kaynaklar	Yenilikçilik ve Yaratıcılık	Bilgi İletişim Teknolojisi	Evrensel Ulaşılabilirlik	Öğrenci Merk. Değerlend.
	1	3,0000	3,0000	3,3333	3,6667	3,6667	3,6667	3,6667	4,0000	3,6667	3,6667
	2	3,0000	3,6667	3,6667	4,3333	3,6667	4,0000	4,3333	3,6667	2,6667	4,0000
	3	4,3333	4,6667	4,0000	3,0000	4,6667	3,0000	3,6667	3,6667	3,3333	3,3333
	4	4,3333	4,3333	3,6667	3,6667	4,0000	4,3333	3,6667	3,6667	3,0000	4,6667
	5	3,0000	3,0000	3,3333	4,3333	2,6667	4,0000	3,6667	3,6667	2,6667	3,3333
	6	4,0000	4,0000	3,6667	3,3333	3,6667	3,6667	3,6667	3,3333	3,0000	3,3333
	7	4,0000	4,3333	4,0000	3,3333	4,6667	3,6667	4,0000	3,6667	2,6667	4,3333
	8	4,3333	4,3333	4,0000	4,6667	4,6667	4,3333	3,3333	3,6667	3,3333	3,3333
	9	3,3333	2,3333	4,0000	4,3333	3,0000	4,0000	3,6667	3,3333	2,6667	3,6667
	10	4,0000	4,3333	3,6667	3,3333	4,0000	4,0000	4,3333	4,3333	2,6667	4,0000
	11	4,0000	3,6667	3,6667	3,6667	3,6667	3,6667	3,6667	3,6667	3,0000	3,6667
	12	3,0000	2,6667	3,3333	4,3333	3,0000	3,0000	4,0000	4,0000	3,3333	4,3333
	13	4,6667	4,6667	3,6667	3,3333	4,3333	4,0000	4,3333	4,0000	3,0000	3,6667
	14	3,6667	4,0000	4,0000	3,3333	4,0000	3,3333	3,6667	3,3333	3,6667	3,6667
	15	3,0000	3,6667	4,3333	3,6667	4,3333	3,6667	2,6667	3,6667	2,3333	4,0000
	16	4,6667	4,3333	3,0000	2,6667	4,0000	4,6667	4,0000	4,3333	2,6667	3,6667
	17	3,6667	3,0000	4,3333	3,6667	4,0000	3,0000	4,0000	3,0000	3,0000	4,3333
	18	4,0000	3,3333	4,3333	4,0000	3,6667	3,0000	4,0000	3,6667	3,6667	3,6667
	19	2,6667	3,0000	3,0000	4,3333	2,3333	4,0000	2,6667	4,6667	2,6667	3,3333

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AÇIKALIN Aytaç., **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayınları, Ankara, 1994.
- AKÇAY Cengiz., **Okul Yönetimi**, 72 Ofset Tesisleri, Ankara, 1996.
- ARGRİS Chris, SCHÖN Donald.A., **Organisational Learning : A Theory of Action Perspective**, Massachusetts Addition, Wesley, 1978.
- ATAMAN Göksel., **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul,1995.
- AYDEMİR Nilgün., BİRDAL İlker., **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992.
- BALCI Ali., **Etkili Okul ve Türkiye’de Uygulanabilirliği**, Yeni Türkiye Medya Hizmetleri, Ankara, 1996.
- BAŞARAN İbrahim Ethem., **Eğitim Yönetimi-Nitelikli Okul**, Feryal Matbaası, Dördüncü Basım, Ankara, 2000,
- BAYMUR Feriha ., **Genel Psikoloji**, İnkılap Kitabevi, İstanbul,1989
- BEKTAŞ Çetin., **İşletme Becerileri ve Grup Çalışması**, Afyon Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayını, Afyon, 2005.
- BERGUIST W. H., **The Four Cultures of The Academy**, Josey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- BINNEY George, WILLIAMS Colin., **Learning Into The Future: Changing The Way People Change Organizations**, Nicholas Brealey Publishing, London, 1995.
- BRAHAM Barbara J., **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Rota Yayınevi, İstanbul, Mart 1998.
- BOSTINGL J.J., (Çev. Hayal Köksal), **Kalite Okulları**, Dünya Yayınları, İstanbul, 2000.

- BURGOYNE John, PEDLER Mike, BOYDELL Tom., **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**, McGraw Hill Book Co, London, 1991.
- CAFOĞLU Zuhâl., **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Avni Akyol Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996.
- CANMAN Doğan., **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No:260, Ankara, 1995.
- ÇELİK V., **Okul Kültürü ve Yönetim**, Pegem, Ankara, 1997.
- DALIN Per., **Changing The School Culture**, Cassel Willers Inc, London, 1993.
- DE GEUS Arie., **Yaşayan Şirket: İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme Ve Uzun Ömür**, Çev: Ahmet Ünver, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1998.
- DİNÇER Ömer., **Stratejik Yönetim İşletme Politikası**, Beta Basın Yayın, İstanbul, 1998.
- DİNÇER Ömer., **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama Ve Teknikler**, Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş., İstanbul, 1992
- DODGSON M., **Organisational Learning: A review of Some Literatures**, Organisation Studies., 1993.
- DRUCKER P., (Çev. Birtane Karanakçı) **Yeni Gerçekler**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1994.
- EFİL İsmail., **Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, Vipaş A.Ş., 3. Baskı, Bursa, 1998.
- ERGÜN Mustafa., **Eğitim Felsefesi**, Ocak Yayınları, Ankara, 1996.
- ERTÜRK Mümin., **İşletmelerde Yönetim Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, İstanbul, 1998.
- EVANS James R., LINDSAY M. William., **The Management And Control of Quality**, West Publising Company, Second Edition, 1993.

- FINNAN Christine R., **Studying On Accelerated School: Schoolwide Cultural Therapy, Cultural Therapy With Students and Theachers**, Corwin Press Inc, California, 1994.
- GAGNE, R.M., **Essentials of Learning for Instruction**, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1974.
- GARVIN D. A., **Building A Learning Organization**, Harvard Business Review, 1993.
- HITT Michael., MIDDLEMIST R.Dennis., MATHIS L.Robert., **Effective Management**, Minnesota,1979.
- HUBER George P., **Organizational Learning: The Contributing Process And Literature**, Sage Publications, 1996.
- IMAI Masaaki., **Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa Yayını, İstanbul,1994.
- İNCELER Halime., **Öğrenen Organizasyonlar**, BYTE Türkiye Yayınları, İstanbul, 1997.
- KALDER., **Öğrenen Organizasyonlar**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998.
- KALSETH Karl, CUMMINGS Sarah., "Knowledge Management: Development Strategy Or Business Strategy?" **Information Development**, 17 (3), 2002.
- KARİP E., **Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi**, Eğitim Yönetimi Dergisi, 1996.
- KAYA Yahya Kemal., **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, Bilim Yayıncılık, Ankara, 1999.
- KELEŞTİMUR Murat., **Değişimin Neresindeyiz?** Executive Excellence, Sayı: 22, Rota Yayınları, İstanbul, 1999.
- KIM H. Daniel., **The Link Between Individual and Organisational Learning**, Sloan Management Review, Vol.5, 1993.
- KOLB David A., IRWIN M., MCINTYRE James M., **Organisational Psychology: An Experiential Approach to Organisatioanl Behavior**, Prentice Hall Inc,New Jersey, 1984.

- LOWENTHAL Jeffrey N., **Reengineering The Organisation: A Step Approach To Corporate Revitalization**, ASQC Pres, Milwaukee, 1994.
- LUTHANS Fred., **Organizational Behavior**, Mcgraw Hill Inc, 6th Edition, New York, 1995.
- McGILL Micheal E, SLOCUM John W., **The Smarter Organization: How To Build A Business That Learns And Adopts To Marketplace Needs**, John Wiley And Sons Inc, 1994.
- MANSFIELD R., **Formal And Informal Structure**, Social Psychology And Organizational Behaviour, Ed.: M. Gruneberg & T. Wall , John Wiley & Sons , 1984.
- MARQUARDT J. Micheal, REYNOLDS Angus., **The Global Learning Organisation**, Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, 1994.
- MARQUARDT J. Micheal., **Building The Learning Organization: A Systems Approach To Quantum Improvement And Global Success**, Mcgaw Hill, New York, 1996.
- MORRISON, K., **Management Theories For Educational Change**, Paul Chapman Publishing Ltd, London, 1998.
- NEVIS Edwin C., DIBELLA Anthony J., Gould Janet M., **Understanding Organizations As Learning Systems**, Sloan Management Review, Vol. 36, No:2, Winter 1995.
- NIXON J., MARTIN J., MCKEOWN P., RANSON S., **Encouraging Learning. Towards a Theory Of The Learning School**, Open University Pres, Philadelphia, 1996.
- NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI Hirotaka., **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation**, Oxford University Press Inc., New York, 1995.
- ONUR B., **Gelişim Psikolojisi**, İmge Kitabevi, Ankara, 1995.

- OSWALD, L. J., **School-Based Management : School Leadership Handbook For Excellence**, (3 Ed), S. C: Smith and P.K: Piele (Eds), University of Oregon, 1997.
- ÖĞÜT Adem., **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003.
- ÖĞÜT Adem., **Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları ve Elektronik Ticaret**", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Yönetim Kongresi, Kocaeli, 2002.
- ÖZDEMİR Servet., **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, Pegem A Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara, 2000.
- ÖZDEN Yüksel., **Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.
- PALMER Margeret., WILLIAMS T. Kenneth T., **İnsan Kaynakları**, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yay., İstanbul, 1993.
- PEKER Ömer., **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE, Ankara, 1993.
- PROBST Gilbert B., BÜCHEL Bettina S.T., **Organisational Learning: The Competitive Advantage of The Future**, Prentice Hall, London, 1997.
- RAMSEY Robert D., **Secondary Principal's Survival Guide: Practical Techniques and Materials For Succesful school Administration**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1992.
- ROBBINS Stephen P., **Organizational Behavior**, Prentice Hall-International, Inc. 7th Edition, USA, 1996.
- ROBBINS S.P., **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Ayşe Öztürk, Etam A.Ş., 1994.
- SARITAŞ Mustafa., **Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- SENGE Peter M., (Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2002.

- SEYMOUR D., **On Q-Causing Quality in Higher Education**, MacMillan Publishing, New York,1992.
- SERGIOVANNI T.J., **The Principalship : A Reflective Practice Persfective**, Allyn And Bacon, Boston,1991.
- STATA Ray., **Organizational Learning: The Key to Management Innovation**, Sloan Management Review, Boston, Spring 1989.
- TAN Ş., KAYABAŞI Y., ERDOĞAN A., **Öğretimi Planlama ve Değerlendirme**, 3. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, 2002.
- TERZİ Ali R., **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd Şti., Ankara, 2000.
- TEZCAN, M., **Eğitim Sosyolojisi**, 8. Baskı, Ankara, 1992.
- TÖREMEN Fatih., **Öğrenen Okul**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd Şti., Ankara, 2001.
- TOBIN Daniel R., **Transformational Learning**, John Wiley & Sons, Inc., 1996 .
- REDDI U.V., (Çev.Y. Kaplan),**Sanayi Devriminin Aşılması**, Enformasyon Devrimi Efsanesi, Rey Yayınları, İstanbul, 1991.
- ULRICH Dave., JICK Todd., GLINIW A. Mary., **High Impact Learning: Building And Diffising Learning Capability**, Michigan University, 1993.
- YAZICI Selim., **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2001.

MAKALELER

- ANDERSON V., GRAHAM S., LAWRENCE P., “Learning To Internationalize”, **Journal Of Management Developeopment**, 17 (7), 1998.
- AKGEMCİ Tahir., ÖZGÖNER Şevki., “Öğrenen Organizasyon Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Eşdeğer mi?”, **Standard**, Ekim 1998.
- AKTAN Coşkun Can, “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi’nin Uygulanması”, <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/toplam-kalite.htm>, Erişim Tarihi: 08.06.2006.

- ALKIRE, G.J. "Shaping Your School's Culture", **Thrust For Educational Leadership**, 24(7). 1995.
- ARIKAN Semra., "Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü Ve Önemi", **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 2, Cilt 17, Ankara, 1999.
- AYTAÇ T., "Öğrenen Örgüt: Okul". **Milli Eğitim** 141: 75–78, 1999
- BALASUBRAMANIAN V., "Organisational Learning and Information Systems", 1994, <http://www.bmgt.umd.edu/Business/AcademicDepts/IS/Learning/orglrm1.html>, Erişim Tarihi: 08.06.2006.
- BULUTLAR Füsün, "Öğrenen Örgüt Unsurlarının Ders Kalitesi Üzerine Etkileri", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Sanal Dergi www.isguc.org, Cilt 5, Sayı 1, 2003.
- CAMPO C., "Collaborative School Cultures: How Principals Make A Difference", **School Organization**, 13(2), 1993.
- COOK Scott D.N., YANOW Dvora., "Cultura And Organizational Learning", in : **Organizational Learning**. Michael D. Cohen, Lee S. Sproul., Sage Publications, California, 1996.
- ÇAM Salim., "Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü", <http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=39&k=2> Erişim Tarihi: 19.11.2006.
- ÇELİK V., "Okulların Kalitesini Arttırmada Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Öğrenme", 3. **Verimlilik Kongresi**, MPM Yayınları, 14-16 Mayıs, Ankara, 1997.
- ÇELİKTEN Mustafa., "Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Becerileri", **Eğitim ve Bilim**, Cilt:26, Sayı:19, 2001.
- DOĞAN H., "Mesleki ve Teknik Eğitimin Yeniden Yapılandırılması", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 30 (1), Ankara 1997.
- ERKOÇ Zafer., "Orta Öğretimde Öğretim Lideri Profili ve Yönetimde Kalite", **Human Resources**, 4/2. Mart-Nisan, 2000.

- ETZKOWITZ Henry, WEBSTER Andrew, GEBHARDT Christiane ve TERRA Branca Regina Cantisano., “The Future Of The University And The University Of The Future: Evolution Of Ivory Tower To Entrepreneurial Paradigm”, **Research Policy**, 2000.
- FINDIKÇI I., “Öğreten Okuldan Öğrenen Okula”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Ocak-Şubat, 1996.
- FIOL C.M., LYLES M.A., "Organizational Learning", **Academy of Management Review**, Vol. 10 No.4, 1995.
- FİLİZ Atilla., “Yönetimde Yenilikçilik” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=509, Erişim Tarihi: 21.11.2006.
- FOLDY E.G., CREED D.W., “Action Learning, Fragmentation and Interaction of Single, Double and Triple Loop Change”, **The Journal of Applied Behaviorial Science**, Sayı 53 (2), s. 207-227
- GARVIN David A., “Building A Learning Organisation”, **Harvard Business Review**, Volume 71 No:4 July-August 1993, s.78-91
- GERBER Rod., “How Do Workers Learn In Their Work?”, **Learning Organization**, Vol.8 No:4, 1998.
- GÜLTAN Seçkin., “Toplumsal Açıdan Bilgi Ve İletişim Çağı”, <http://inet-tr.org/inetconf9/bildiri/61.doc>, Erişim Tarihi: 21.11.2006.
- HANDY Charles., “Managing The Dream”, **Learning Organisations Developing Cultures For Tomorrow’s Workplace**, Sarita Chawle (Ed.), Portland Productivity Pres, 1995, s 44-45
- INKPEN C. Andrew., “Learning The Knowledge Acquisition Through International Strategic Alliances”, **Academy Of Management Exucutive**, Vol. 12, No:4 November 1998.
- KARASH Richard., “Why A Learning Organisation?”, 1995, <http://world.std.com/~lo/WhyLO.html>, Erişim Tarihi: 05.07.2006.

- KIŞLA Tarık, ÇAVAŞ Bülent, TWINING Peter., “Türkiye’de Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Eğitimdeki Kullanımı” **AB’05**, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 2005.
- KRISTENSEN Bente., “ The Entrepreneurial University As A Learning University ”, **Higher Education in Europe**, Vol: 24, S:1, 1999.
- KAVRAKOĞLU I., “Öğrenen Örgüt”, **Kal-Der**, İstanbul, 1996.
- KOLB David A., “Management And The Learning Process”, **Organizational Psychology: A Book of Readings**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1974.
- LEI David, SLOCUM John W., PITTS Robert A, “Designing Organisations For Competitive Advantage: The Power of Learning And Unlearning”, **Organizational Dynamics**, Vol.14, Special Issue, 1999.
- LEITHWOOD K., LEONARD L., SHARRATT L., “Conditions Fostering Organizational Learning In Schools”, **Educational Administration Quarterly**, 34, 2, April 1998.
- MARTENSON M., “A Critical Review Of Knowledge Management As A Management Tool”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, number 3, 2000.
- MCGILL Micheal E, SLOCUM John W., “Unlearning The Organization”, **Organizational Dynamics**, Vol.22, Autumn 1993.
- McGRATH Peter., “Potholes on the Road Ahead”, **Newsweek**, October 1999.
- MILLS Daniel Quinn., FRIESEN Bruce., “The Learning Organization” **European Management Journal**, Vol. 10 No:2, June 1992.
- MILSTEIN D., “Relationship between the culture of school, the culture of the individual teachers and school curriculum”, **Digital Dissertation**, Pub.no: AAT 9954535, 1999.
- MIRVIS Philip H., “Historical Foundations Of Organization Learning”, **Journal Of Organizational ChangeManagement**, Vol.9 No:1, 1996.

- MOREY N., LUTHANS F., “Refining The Displacement Of Culture And The Use Scenes And Themes In Organizational Studies”, **Academy of Management Review**, 10(2). 1985.
- NUMANOĞLU G., “Bilgi Toplumu ve Eğitimde Yeni Kimlikler”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 32, (1-2), Ankara, 1999.
- ODABAŞI Yavuz, <http://yavuzodabasi.wordpress.com/files/2006/09/degisimin-ve-donusumun-araci-olarak-girisimci-universite.doc> Erişim Tarihi: 19.11.2006.
- ÖNCÜL M. Sadık , “Örgütsel Öğrenme”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yayını, 1999/2.
- PARELLADA Francesc Sole, BERTRAN Josep Coll., “The Responses of Higher Education Institutions To Global Challenge: Innovative Universities And Human Resources Development”, **Higher Education in Europe**, Vol: 24, S: 1, 1999.
- RUSBRIDGE Chris., “Towards the Hybrid Library”. **D-Lib Magazine**. July/August <http://www.dlib.org/dlib/july98/rusbridge/07rusbridge.html> Erişim Tarihi: 19.11.2006.
- SCHEIN H. E., “Coming To A New Awareness Of Organizational Culture”, **Sloan Management Review**, Winter, 1984.
- SCHULTE Peter; “The Entrepreneurial University: A Strategy For Institutional Development”, **Higher Education in Europe**, Vol: 29, S: 2, 2004.
- SIMON A. Herbert., “Bounded Rationality and Organisational Learning”, **Organization Science**, Vol. 2, No:1, 1991.
- SOLOMON C.M., “HR Facilitates The Learning Organization Concept”, **Personnel Journal**, Vol. 73, Issue 11, November 1994.
- SPINELLO A. Richard., “The Knowledge Chain”, **Business Horizons**, Vol. 41, No:6, November-December 1998.
- STALK George Jr., “Time-The Next Source of Competitive Advantage”, **Harvard Business Review**, July-August 1988

STATA Ray, “Organizatioanl Learning: The Key To Management Innovation”,
Sloan Management Review, Vol.30, No:3, 1989.

TAŞTAN Seçil, Küreselleşme ve Küresel Strateji, 2004,
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale013.html>, Erişim Tarihi:
 20.07.2006.

THACH Liz, WOODMAN W. Richard., “Organizational Change And Information
 Technology: Managing On The Edge Of Cyberspace”, **Organizational
 Dynamics**, Vol.23 No:1, 1994.

TOKMAN Yekdane Leyla., [http://inet-tr.org.tr/inetconf5/tammetin/tokman-](http://inet-tr.org.tr/inetconf5/tammetin/tokman-metin.doc)
[metin.doc](http://inet-tr.org.tr/inetconf5/tammetin/tokman-metin.doc), Erişim Tarihi: 21.11.2006.

TONTA Yaşar., (2002). “Bilgi Erişim Sorunları Ve İnternet” , **Kütüphanecilikte
 Yeni Gelişmeler Kavramlar, Olgular**, 37. Kütüphane Haftası Bildirileri,
 26 Mart-01 Nisan 2001, Ankara: TKD, 2002.

ULRICH Dave., TODD Jick., MARYA NN Von Glinow, “High Impact Learning:
 Building and Diffusing Learning Capability”, **Organization Dynamics**,
 Vol.22 No:2, 1993.

US Ahmet Talat, “Öğrenen Bir TKY Organizasyonu Yaratmak”,
[http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=780&tempID=1&re](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=780&tempID=1®ID=2)
[gID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=780&tempID=1®ID=2), Erişim Tarihi: 08.06.2006

ÜNAL Semra., “Okulda İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Millî Eğitim Dergisi**,
 Sayı:146, 2000.

YILMAZ Hüseyin., “İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı Ve Avantajları”, **TSE
 Standart Dergisi**, Haziran1999.

İNTERNET KAYNAKLARI

- AKTAN Coşkun Can, <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/toplam-kalite.htm>, 16.11.2006
- BAYRAKTAROĞLU Serkan, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=164#_ftnref12, 16.11.2006
- DANGAÇ Gönül, <http://www.kisiselbasari.com/Makale.asp?ID=93>, 16.11.2006
- EHTİYAR Rüya, “Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** (5) 2003, 66-78’den naklen; Rodrigues, 1998, s.29, www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi05/10Ehtiyar.pdf, 16.11.2006.
- <http://egitim1.sitemynet.com/SAKARYA/besdisiplin.doc>, 16 Ekim 2006
- <http://kmyo.dumlupinar.edu.tr/sayfalar/anasayfa.html>, 13 Mayıs 2006
- <http://kmyo.dumlupinar.edu.tr/sayfalar/bolum/gorsel/gorsel.html>, 26 Mayıs 2006
- <http://kmyo.dumlupinar.edu.tr/sayfalar/bolum/sosyal/sosyal.html>, 26 Mayıs 2006
- <http://kmyo.dumlupinar.edu.tr/sayfalar/bolum/teknik/teknik.html>, 26 Mayıs 2006
- <http://www.blogcu.com/senaoguz/535350>, 16 Ekim 2006)
- <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>, 16 Kasım 2006.
- <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/toplam-kalite.htm>, 08.06.2006.
- http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=780&tempID=1®ID=2, 08 Haziran 2006
- ŞAH Volkan, <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymak.html>, 16.11.2006
- US Ahmet Talat, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=780&tempID=1®ID=2, 16.11.2006.
- WILLARD Bob , “Ideas on 'Learning Organization”. **IBM Canada**, Leadership Development, 1994, <http://192.75.177.236/~bwillard/ideaslo.htm>, 16.11.2006
- www.dist.maricopa.edu/users/bleed/learnin.html, 16.10.2006.
- www.dumlupinar.edu.tr/tr/akademik/myo/mk31/index.htm, 13.05.2006.
- www.dumlupinar.edu.tr/tr/genel/sunusindex.htm, 13.05.2006.

www.dumlupinar.edu.tr/tr/genel/tarihceindex.htm, 13.05.2006.

www.msxlab.org/forum/bilim/11687-inovasyon-yenilikcilik-nedirhtml 21.11.2006.

<http://eua.cu.edu.tr/files/turkiyeninyuksekogretimstratejisi.pdf> 22.11.2006.

http://matpum.arch.metu.edu.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=25&Itemid=63 Erişim Tarihi: 23.11.2006.

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/164/oguz.htm> Erişim Tarihi: 23.11.2006.

TEZLER

REECE Philip David., Universities As Learning Organisations: How Can Australian Universities Become Learning Organisations? , Murdoch Üniversitesi, Doktora Tezi, 2004.

YENER L., Learning Organisations, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997.

SUCU Özkan., İşletmelerde Bilgi Temelli Yeniliğin Organizasyonu Ve Bir Uygulama, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999.

KARABABA Filiz., Öğrenen Organizasyonlar Ve Beksa Çelik Kord Sanayi Ve Ticaret A.Ş. Örneği, (Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2003.

DİZİN

A

akademik 6, 64, 66, 73, 77, 78, 82, 84, 89, 90,
91, 92, 95, 104, 105, 113, 114, 122, 123, 128,
129
araştırma... 32, 40, 51, 53, 63, 67, 73, 78, 83, 89,
95, 96, 98, 101, 102, 110, 112, 119, 120, 125,
129

B

bilgi 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 19,
20, 21, 22, 24, 29, 30, 31, 34, 36, 39, 40, 41,
52, 58, 59, 60, 61, 68, 69, 70, 73, 75, 76, 77,
78, 79, 80, 81, 82, 83, 91, 95, 96, 103, 105,
107, 112, 114, 115, 116, 121, 123, 124, 129

D

değişim. ... 2, 6, 9, 12, 18, 19, 20, 21, 23, 26, 32,
36, 57, 58, 59, 60, 67, 68, 96, 107, 116, 124
Dumlupınar Üniversitesi 3, 88, 89, 90, 94, 96,
99, 108, 116, 125, 128, 129, 130

E

eğitim ... 5, 21, 22, 24, 30, 41, 46, 52, 54, 58, 59,
60, 62, 63, 73, 74, 76, 79, 82, 83, 85, 88, 89,
90, 91, 92, 95, 100, 101, 103, 104, 109, 110,
112, 113, 118, 119, 121, 122, 129
etkinlik 15, 44
evrensel 83, 84, 106, 115, 123, 124, 129

G

gelişme 2, 19, 23, 24, 30, 37, 38, 43, 61, 62,
66, 71, 73, 78, 86

İ

insan kaynakları 41, 54, 68, 74, 75, 76, 77,
102, 103, 112, 120

K

kalkınma 2, 77
kaynak 2, 17, 21, 22, 30, 41, 42, 65, 67, 78,
79, 81, 95, 105, 114, 123
kültür 63, 64, 65, 69, 72, 73, 74, 80, 92, 102,
111, 119, 120, 128, 129

L

lider 42, 53, 58, 70, 71

M

model 16, 24, 129

Ö

öğrenci. 2, 64, 70, 73, 78, 84, 85, 90, 95, 96,
104, 107, 113, 116, 122, 124, 125
öğrenen örgüt ... 2, 3, 9, 11, 13, 25, 26, 27, 28,
29, 30, 32, 33, 35, 36, 37, 40, 43, 44, 45, 46,
47, 51, 52, 56, 63, 69, 70, 94, 125, 128
öğrenen üniversite 3, 57, 59, 60, 61, 62, 70,
71, 85, 93, 94, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 103,
104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113,
114, 115, 116, 118, 119, 120, 121, 122, 123,
124, 125, 128
öğrenme ... 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,
14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 26, 27, 28,
29, 30, 31, 32, 33, 37, 38, 40, 43, 44, 45, 46,
47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 57, 58, 60, 61,
62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 75, 85,
128, 129
öğretim elemanı 58, 62, 64, 70, 71, 89, 90,
91, 92, 93, 95, 100, 102, 109, 112, 118, 120
örgüt... 2, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17,
18, 19, 22, 23, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 34,
36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48,
49, 52, 53, 56, 58, 59, 60, 63, 64, 65, 66, 69,
70, 71, 72, 73, 75, 80, 81, 94, 125, 128, 129
örgüt kültürü 16, 30, 42, 56, 63, 65, 72, 73,
80, 129

S

sistem 2, 12, 19, 22, 24, 31, 32, 38, 44, 45,
46, 53, 58, 71
strateji 20, 27, 28, 95, 100, 110, 118

T

tasarım 20, 83
teknoloji 60, 68, 78, 82, 95, 105, 114, 123
toplum 20, 30, 33, 56, 58, 62, 63, 69, 73, 78,
81, 84, 85

U

uygulama 3, 26, 35, 53, 58, 68, 83, 84, 89

Ü

üniversite ... 19, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63,
64, 66, 67, 68, 69, 71, 76, 77, 78, 79, 80, 83,
84, 85, 89, 90, 93, 94, 95, 101, 102, 103, 104,
105, 106, 107, 110, 111, 112, 113, 114, 115,
116, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 128
üretim 20, 22, 23, 31, 36, 37, 92

V

verimlilik.....73
 vizyon.....8, 14, 15, 27, 28, 35, 43, 45, 47, 48,
 49, 50, 58, 59, 62, 72, 80, 84, 101, 110, 111,
 119, 128

Y

yapı..... 15, 20, 22, 38, 46, 66, 85, 106, 115, 124
 yaratıcılık... ..32, 37, 68, 77, 79, 80, 104, 105,
 114, 122
 yenilikçilik 79, 80, 104, 105, 114, 122
 yönetim.....9, 11, 24, 25, 26, 29, 31, 32, 33, 34,
 35, 36, 37, 41, 42, 43, 48, 56, 57, 63, 73, 74,
 75, 92, 129

Z

zaman.. 12, 16, 23, 26, 27, 31, 33, 36, 37, 38, 40,
 42, 45, 46, 49, 52, 54, 64, 66, 74, 78, 79, 82,
 83, 95, 104, 105, 113, 114, 122

