

Öğrenen okul oluşturmada okul müdürlerinin öğrenen liderlik rolü

Doğan Sarıtoprak¹, Tuğba Daldal², Gökhan Atar³

DOI 10.5281/zenodo.10185162

Özet

Öğrenen okul oluşturma konusunda okul müdürlerinin liderlik rolünün incelenmesinin amaçlandığı bu çalışma, literatür tarama yöntemiyle hazırlanmıştır. Okul müdürünün, okulun belirlediği hedeflere ulaşmak için çaba göstermesi ve bu hedefleri başarıyla tamamlaması beklenir. Müdürün, okulun mevcut durumunu değerlendirmesi ve gelişim alanlarını belirleyerek, okulun genel yapısını ve işleyişini iyileştirmesi ve öğrenci öğrenme deneyimi ile okulun etkinliğini artırmayı içermektedir. Müdürün, okulda olumlu bir atmosferin oluşturulmasına ve sürdürülmesine liderlik etmesi gerekmektedir. Öğrenen okulu benimseyen bir müdür, öğrenci ve öğretmenleri sürekli öğrenmeye teşvik ederek, öğrenme odaklı bir ortamın oluşturulmasına liderlik edecektir. Bu lider, öğrenen okulu sadece bir eğitim kurumu olmanın ötesinde, sürekli gelişen, adapte olan ve öğrenen bir organizasyon haline getirme vizyonunu taşımalıdır. Bu da okul müdürünün öğrenen liderlik becerine bağlı olarak gelişmektedir. Çalışma sonunda, müdürlerin yeterliliklerinin, günümüzde sadece bildikleri ve neleri başarabildikleri ile olmadığı, aynı zamanda nasıl öğrendikleri ve bu öğrenmenin sonuçlarıyla da değerlendirildiği görülmüştür. Bu değerlendirme, müdürlerin sürekli öğrenme yeteneklerini, gelişime açıklıklarını ve öğrenme süreçlerinde elde ettikleri sonuçları dikkate almaktadır. Bu yaklaşım, müdürlerin liderlik rollerinde sürekli bir gelişimi teşvik etmeyi ve öğrenen bir lider olarak öne çıkmayı vurgulamaktadır. Okul müdürü, geleneksel yargılayan, denetleyen ve ceza veren tavırlardan uzaklaşarak yeni rolleri benimsemelidir. Bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmenin mümkün olamayacağı temel bir gerçek olarak kabul edildiğinden, öğrenen okul liderinden hem kendi sürekli öğrenme çabasını sürdürmesi hem de okuldaki tüm çalışanları sürekli öğrenmeye teşvik etmesi, cesaretlendirmesi ve desteklemesi beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen okul, okul müdürü, öğrenen liderlik

The learning leadership role of school principals in creating a learning school

Abstract

This study, which aims to examine the leadership role of school principals in creating a learning school, is based on a literature review. School principals are expected to strive to achieve the goals set by the school and to complete these goals successfully. This includes evaluating the school's current situation, identifying areas for improvement, improving the overall structure and functioning of the school, and increasing the effectiveness of the school through student learning experiences. The principal needs to lead the creation and maintenance of a positive atmosphere in the school. A principal who embraces the learning school will lead the creation of a learning-oriented environment by encouraging students and teachers to continuously learn. This leader should carry the vision of making the learning school not only an educational institution but also a continuously developing, adapting and learning organization. This, in turn, depends on the learning leadership skills of the school principal. At the end of the study, it was seen that principals' competencies are nowadays evaluated not only by what they know and what they can achieve, but also by how they learn and the results of this learning. This assessment takes into account principals' ability to learn continuously, their openness to development and the results they achieve in their learning processes. This approach emphasizes promoting continuous development in principals' leadership roles and standing out as a learning leader. Principals need to move away from traditional judgmental, controlling and punitive attitudes and adopt new roles. Since it is accepted as a basic fact that organizational learning is not possible without individual learning, the learning school leader is expected to both maintain his/her own continuous learning efforts and to encourage, encourage and support all employees in the school to continuously learn.

Keywords: Learning school, school principal, learning leadership

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, dogansaritoprak@hotmail.com

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, ttugbapamukcu@gmail.com

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, gokhanatar@gmail.com

Giriş

Günümüzdeki hızlı gelişmeler, bilgi toplumu olma hedefine ulaşabilmek için yaşayarak öğrenme, öğrenmeyi öğrenme, yaşam boyu öğrenme, kendi eğitiminden sorumlu olma, değişime ayak uydurabilme ve güvenli bilginin ancak araştırma ile sağlanabileceği bilincine sahip bireylerin yetiştirilmesini zorunlu kılmıştır (Aybar, 2011). Kendini geliştirmeye istekli, öğrenen ve bilgiye aç bireyler, çalıştıkları örgütleri öğrenen örgütler haline getirecek, bu süreç sonunda ise öğrenen toplum ve bilgi toplumu ortaya çıkacaktır. Bu nedenle, bu kritik noktada bulunan okulların geleneksel yapıdan ayrılarak öğrenen örgütler olmaları kaçınılmazdır. Okulların temel amacı öğrencilerin öğrenmesi olup, öğrenme ve öğretme üzerine odaklanan bu kurumların, diğer örgütlerden daha fazla öğrenen örgüt olmaya ihtiyaçları vardır (Günbayı ve Akdeniz, 2007).

Öğrenen örgüt yapısı, öğrenen bir liderin varlığını gerektirmektedir. Geleceğin liderlerinin sadece sıra dışı özelliklere değil, daha çok öğrenmeye karşı olan istekliliklerine odaklanması, öğrenmeyi öğrenebilme davranışlarını gerçekleştirme kapasitelerini ön plana çıkarmaktadır. Öğrenme, bilgi ve yeteneklerin edinildiği bir süreçtir (Öneren, 2008). Öğrenen liderler, öğrenen bir örgüt modeline uygun davranışlar sergileyerek liderlik ettikleri örgütü bu öğrenme odaklı bir kültüre dönüştürmeye çabalarlar. Öne çıkan özellikleri, öğrenmeye açıklıkları ve örgüt üyeleri ile birlikte iş birliği yaparak öğrenmeye teşvik edici bir ortam oluşturma çabalarıdır. Her örgüt üyesinin bir öğrenme ortamında bulunduğu bir yapıda lider, yeni öğrenme süreçlerine liderlik etme sorumluluğunu üstlenir. Bu bağlamda lider, öğrenme sürecinde önemli bir konumda bulunmaktadır (Yılmaz, 2021).

Öğrenen örgüt yapısının temelini oluşturan, geleceğin liderlerinin öğrenmeye olan isteklilikleri ve öğrenmeyi öğrenebilme davranışları, özellikle okul müdürlerinin öğrenen liderlik rolü bağlamında büyük bir önem taşımaktadır. Okul müdürleri, sadece olağanüstü özelliklere değil, aynı zamanda öğrenme süreçlerine karşı bir isteklilikle donanmalıdır (Ağaçdiken ve Altunay, 2023). Öğrenen liderler, öğrenen örgüt modeline uygun davranışları sergileyerek öğrenci ve öğretmenlerini sürekli öğrenmeye teşvik etmekte ve liderlik yaptıkları okulu öğrenen bir örgüte dönüştürme çabası içinde olmaktadır (Okçu, 2011). Liderlerin öğrenmeye açık olmaları, örgüt üyeleriyle birlikte öğrenmeye uygun bir ortam oluşturmaları, öğrenci ve öğretmenlerin katılımını teşvik etmeleri, bu liderlerin belirgin özellikleri arasındadır (Şerbetçi Yaşa, 2023). Bu bağlamda çalışmanın amacı öğrenen okul oluşturmada okul müdürlerinin öğrenen liderlik rolünün incelenmesidir. Çalışma literatür tarama yöntemi kullanılarak hazırlanmıştır. Bu kapsamda konuyla ilgili yazılan kitap, makale, tez ve bilimsel kaynaklar derlenmiştir. Çalışmada, öğrenen liderlik rolünü özellikle öğrenen okul oluşturmak bağlamında incelendiği için, bu konuda yapılmış önceki çalışmalardan ayrılacak bir özgünlüğe sahiptir. Diğer çalışmaların genellikle liderlik, eğitim liderliği veya öğrenen okul kavramlarına genel bir bakış sunarken, bu çalışma yapılan çalışmalardaki önemli hususları ön plana çıkarmıştır.

Öğrenen Örgüt

Öğrenen örgüt, bilginin yaratılması, edinilmesi, paylaşılması ve bu bilginin değişimde kullanılması sürecini içeren bir kavramdır. Örgüt çalışanlarının yeni bilgi oluşturmaları, bu bilgiyi paylaşması ve oluşan bilginin örgüt düzeyinde kullanılması, öğrenen örgüt perspektifinde temel bir kabul olarak öne çıkmaktadır. Öğrenen örgüt anlayışı, bireylerin bireysel düzeyde öğrenmesiyle başlayan, grup düzeyinde devam eden ve nihayetinde örgüt düzeyinde bir öğrenme sürecinin olduğu bir yaklaşımı ifade etmektedir (Sağlam, 2020). Öğrenen örgütlerin

gelişimi, bilgili örgütler, kavrayan örgütler, düşünce örgütler ve nihayetinde öğrenme odaklı örgütler olmak üzere dört temel kategoride ele alınmaktadır (Kingir ve Mesci, 2007; Arslan ve Demirci, 2015). Bu sınıflandırma, örgütlerin öğrenme kapasiteleri ve olgunluk düzeylerine dayanmaktadır (Aybar, 2011). Örgütsel öğrenmeyi tam olarak anlamak için, örgüt içinde hangi türde öğrenme gerçekleştiğini, bu öğrenmenin nasıl şekillendiğini ve sürecin nasıl işlediğini bilmek gereklidir. Bu bilgi, örgütün etkinliğini artırmak ve sürekli gelişim sağlamak amacıyla öğrenmeye odaklanan stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olabilir. Bu türlerden bazıları aşağıda özetlenmiştir:

Tek Yönlü Öğrenme (Uyumsal Öğrenme): Adaptasyon yeteneğini kazanmayı ifade etmekte ve aynı zamanda problem çözme becerilerini geliştirerek belirlenen hedeflere ulaşmak önemlidir (Günbayı ve Akdeniz, 2007). Bu yaklaşım, mevcut aksaklıkların farkına varılarak, örgütte değer ve misyon değişikliği yapmadan sorunların çözülmesini içermektedir.

Çift Yönlü Öğrenme (Döngülü Öğrenme): Bu öğrenme türü, örgütün dışındaki faktörlere odaklanarak, 1970'lerde Chris Argyris tarafından literatüre kazandırılmıştır. Bu yaklaşım, örgüt içindeki hataların düzeltilmesi için hedefleri, politikaları ve kuralları değiştirilebilir kılmayı amaçlar (Günbayı ve Akdeniz, 2007).

Sibernetik Öğrenme: Sibernetik öğrenme, bir organizmanın veya sistemlerin bir hedefe ulaşmak için geri bildirim alması, bu geri bildirimini değerlendirmesi ve davranışlarını buna göre ayarlama sürecini ifade eder. Bu kavram, organizmanın çevresindeki değişikliklere uyum sağlama ve optimize etme amacını içerir. Sibernetik öğrenme, sistemlerin kendi içlerindeki dinamikleri anlamaya ve sürekli olarak iyileşmeye yönelik bir perspektife sahiptir (Yılmaz ve Karahan, 2010). Bu terim aynı zamanda, organizmaların veya makinelerin, bir hedefe ulaşmak için çeşitli stratejileri deneyerek en etkili olanı seçmeye çalıştığı bir adaptif öğrenme sürecini de ifade edebilir (Öneren, 2008).

Geçmişten Ve Hatalardan Öğrenme: Geçmişten ve hatalardan öğrenmek, bireylerin veya toplulukların yaşadıkları deneyimleri değerlendirerek, bu deneyimlerden çıkardıkları derslerle gelecekte daha bilinçli ve etkili kararlar almalarını ifade etmektedir. Her geçmiş olay, bir öğrenme fırsatı olarak görülebilir. Bu deneyimler, başarılar ve başarısızlıklar aracılığıyla birikir ve bu birikim, bireylerin ve organizasyonların sürekli gelişimini sağlamaktadır (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012). Hatalardan öğrenmek ise, hataların nedenlerini anlama, analiz etme ve benzer hataları tekrarlamama amacını taşır. Bu süreç, sürekli iyileşmeyi teşvik eder ve bireyleri veya toplulukları daha sağlam ve dayanıklı kılar. Geçmişin ve hataların içerdiği öğrenme potansiyeli, bilinçli bir şekilde kullanıldığında, gelecekte daha başarılı ve verimli adımlar atma konusunda önemli bir rehber olabilir (Yılmaz ve Karahan, 2010).

Müşterilerden Öğrenme: Bir işletmenin veya hizmet sağlayıcısının müşterileriyle etkileşimde bulunarak, müşteri geri bildirimlerini, deneyimlerini ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışması anlamına gelmektedir. Bu, müşteri memnuniyetini artırmak, ürün veya hizmet kalitesini geliştirmek ve müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemek amacını taşımaktadır (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012).

Başkalarından Öğrenme: Öğrenme, örgüt faaliyetleri ve çalışan deneyimleriyle sınırlı değildir. Örgütler, dışındaki faaliyetlerden de etkilenir. Özellikle kuruluşların, kendilerini öne çıkan diğer kuruluşlarla karşılaştırmaları, kendi performanslarını değerlendirme ve geliştirme amacıyla önemli bir pratiği içermektedir (Aybar, 2011).

Öğrenen örgütler, çevrelerini sürekli olarak gözlemleyen ve çevresel değişikliklere duyarlılık gösteren yapıları ifade eder. Bu örgütler, sürekliliklerini sağlamak ve gelişmek için değişime adapte olmaları gerektiğini anlarlar ve bu nedenle yeni bilgiler edinmeyi bir zorunluluk olarak kabul ederler (Güner, 2018). Öğrenme, bu örgütler için bir alışkanlık haline gelmelidir.

Örgütlerin geçmiş deneyimlerinden ders çıkarma yeteneği, değişen koşullara uyum sağlama becerisi ve örgütünü sürekli olarak geliştirme ve yenileme yeteneği, öğrenen örgütün dinamik bir yapısını gösterir (Ayık ve Şayir, 2015). Öğrenen örgütler, çalışanların becerileri aracılığıyla yeni bilgiler edinme, paylaşma, bu bilgileri kullanarak yeni bilgiler üretme ve daha sonra bu bilgileri gerektiği yerlerde kullanmak üzere depolama süreçlerini kapsamaktadır (Basım vd., 2009).

Öğrenen Örgüt Disiplinleri

Öğreten-geleneksel örgütlerle öğrenen örgütleri birbirinden ayıran en belirgin özellik, öğrenen örgütlerin beş temel disipline dayalı olmalarıdır. Senge'in (2013) "Beşinci Disiplin" adlı kitabında bu disiplinler şu şekilde sıralanmıştır: "sistem düşüncesi", "kişisel hakimiyet", "zihni modeller", "paylaşılan vizyon" ve "takım halinde öğrenme". Senge (2013), öğrenen örgütlerin etkinliğinin istenilen düzeyde olup olmamasının, bu örgütlerin karşılaştığı ve karşılaşılabileceği problemleri ne kadar etkili bir şekilde çözebildiğine bağlı olarak değerlendirilebileceğini vurgulamaktadır. "Disiplin" terimi burada, bir ceza verme yöntemi ya da baskıyla benimsetilen bir düzen anlamına gelmemektedir. Tam aksine, bu terim, uygulama aşamasında derinlemesine incelenmesi ve teorik ve teknik bir bütünlüğe sahip olunması gereken bir kavramdır. Senge'nin (2013) bahsettiği disiplinler, örgütlerin karmaşıklığı anlama, bireylerin kişisel gelişimine odaklanma, esnek düşünce modellerini benimseme, ortak bir vizyon oluşturma ve bir ekip olarak öğrenme kapasitesini geliştirme gibi unsurları içermektedir. Bu anlamda, "disiplin" terimi, bir öğrenme sürecini anlama ve uygulama biçimini ifade etmektedir. Senge (2013) tarafından oluşturulan öğrenen örgüt disiplinleri aşağıda özetlenmiştir:

Kişisel Hakimiyet: Senge (2013) özel bir yeterlilik seviyesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kavram, bireylerin ufuklarını görebilme yeteneğini, derinleştirebilme kapasitesini, sabrı geliştirebilme becerisini ve gerçekliği olduğu gibi görebilme yetkinliğini ifade eder. Kişisel hakimiyet hem yetenekler hem de ruhsal gelişim üzerine kurulu bir disiplindir. Bu disiplin, bir hedefe ulaşma amacı değil, hayat boyu devam eden bir süreçtir (Banoğlu ve Peker, 2012).

Kişisel hakimiyet, bireylerin gerçekten önemli olan şeyleri ortaya çıkarmalarıyla başlamaktadır. Bu süreç, bireylerin kendi davranışlarını ve faaliyetlerini değerlendirme, anlama ve sürekli bir öğrenme süreci içinde geliştirme isteğine vurgu yapmaktadır. İnsanlar, kendi yaşamlarındaki deneyimlerden çıkardıkları derslere odaklanarak, sürekli olarak kendilerini anlama ve geliştirme çabası içindedirler. Bu içsel motivasyon, bireyleri sürekli bir öğrenme ve kişisel gelişim yoluyla ilerlemeye teşvik etmektedir (Okçu, 2011). Kişisel hakimiyeti yüksek düzeyde olan bireyler, hayatlarına tutarlı bir perspektifle yaklaşma yeteneğine sahiptirler. Onların hayata bakışı, bir sanatçının sanat eserine yaklaşımı gibi özenli ve derinlemesine bir anlayışı yansıtır. Bu anlayış, hayat boyu öğrenme isteği ve çabalarıyla beslenir, sürekli bir gelişimi teşvik etmektedir (Dinler, 2023).

Zihni Modeller: Bireylerin ve organizasyonların dünyayı anlamak ve ona nasıl tepki verileceğini belirlemek için kullandıkları temel kavramları ifade eder. Senge, bu zihni modellerin bireylerin dünya görüşlerini, inançlarını ve varsayımlarını şekillendirdiğini ve genellikle bu modellerin farkında olunmadan kullanıldığını öne sürmektedir (Dalbal vd., 2023).

Paylaşılan Vizyon: Vizyon, gelecekte bir bireyin veya örgütün nerede ve hangi koşullarda olmak istediğini belirleyen bir anlayış, görüş ve düşünce biçimidir. Organizasyon içindeki tüm bireylerin ortak bir gelecek vizyonunu paylaşmaları ve bu vizyon doğrultusunda birlikte çalışmalarını ifade eder. Bu, organizasyonun hedeflerini, değerlerini ve amacını anlamak ve bu

hedeflere ulaşmak için birlikte çaba sarf etmek anlamına gelmektedir (Senge, 2013). Paylaşılan vizyon, bireylerin işlerine ve organizasyonlarına daha fazla bağlılık hissetmelerini, ortak bir amaç doğrultusunda motive olmalarını ve dayanıklı bir kültür oluşturmalarını sağlamaktadır (Yılmaz vd., 2023).

Takım Halinde Öğrenme: Bir öğrenen organizasyonun temel disiplinlerinden biri olarak ele alınır. Senge (2013), takım halinde öğrenmenin önemini vurgulamakta ve bir grup içindeki bireylerin birbirleriyle etkileşim içinde olarak ortak hedeflere ulaşmak amacıyla sürekli öğrenme sürecine girmelerini ifade etmektedir. Takım halinde öğrenme, bireylerin bir araya gelerek bir problemi çözmeye çalışırken birbirleriyle etkileşimde bulunmaları, birbirlerinden öğrenmeleri ve bu süreçte ortak bilgi ve anlayış geliştirmelerini içermektedir. Bu, sadece bireylerin değil, bir grup olarak takımın daha etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için önemlidir. Senge'ye (2013) göre, bu süreç, organizasyonun öğrenme yeteneğini güçlendirir ve uzun vadeli başarı için önemli bir unsurdur (Ayoğlu, 2023). Bu nedenle, bir örgütün gerçek anlamda öğrenen bir örgüt olabilmesi için takımların etkili bir şekilde öğrenmesi ve bilgiyi paylaşması önemlidir (İncir, 2023).

Sistem Düşüncesi: Bu düşünce tarzı, olayları izole bir şekilde değil, bir sistem içinde birbirleriyle bağlantılı olarak ele almayı amaçlar. Sistem Düşüncesi, bir olayın veya değişikliğin diğer bileşenleri nasıl etkileyebileceğini anlamaya çalışırken, aynı zamanda zaman boyutunu da dikkate alır. Bu, olayların ve etkileşimlerin zaman içinde nasıl evrildiğini anlama ve neden-sonuç ilişkilerini anlama amacını taşır. Sistem Düşüncesi, organizasyonların karmaşıklığı anlamalarına, problem çözmelerine ve uzun vadeli sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına yardımcı olan bir öğrenme disiplini (Atik ve Atik, 2023).

Öğrenen Okul

Okulların varlık sebebi öğrencilerin bilgi, beceri ve değerlerle donanmalarını sağlamak olarak öne çıkmaktadır. Temel amacı, öğrencilere etkili bir şekilde öğrenme ve öğretme ortamı sunmaktır. Bu eğitim kurumları, öğrencilere sadece temel bilgileri aktarmakla kalmaz, aynı zamanda eleştirel düşünme, problem çözme becerileri gibi önemli yetkinlikleri geliştirmelerine de olanak tanımaktadır (Hoy ve Miskel, 2020).

Okullar, çevreleriyle etkileşim içinde olan ve aynı zamanda çevrelerini etkileyen açık sistemlerdir. Bu nedenle, buldukları konuma bağlı olarak değişmek ve çevrelerini değiştirmek zorundadırlar. Okulların sürdürülebilmesi, öğrenme süreçlerinin çevrelerindeki değişimlere daha hızlı adapte olabilmesine bağlıdır. Ayrıca, örgütsel mükemmelliği sürdürebilmek için öğrenen bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir (Hung, 2007).

Bugün, birçok okulun güncel reformların getirdiği öğrenme modellerini oluşturmakta zorlandığı genel bir kanıdır. Bu durum, okulların bu konuda isteksiz olmalarından çok, nasıl yapacaklarını bilmemeleri ile ilişkilidir. Bu sebeplerle, okulların yeniden kurgulanma ihtiyaçları her geçen gün artmaktadır. Gelişen paradigmlar çerçevesinde, okulların öğrenen okul haline dönüştürülmeleri gerekmektedir. Bu, sadece öğrencilerin ihtiyaçlarına uygun bir eğitim sunmakla kalmayacak, aynı zamanda çevresel değişimlere daha hızlı adapte olabilen, sürekli öğrenme ve gelişime odaklanan bir kurum kültürü oluşturmayı gerektirecektir (Balay, 2004).

Öğrenen okul kavramı, sadece öğrencilere bilgi aktaran bir yapı olmanın ötesine geçerek, okulun kendisinin de sürekli öğrenmeye istekli olduğu bir anlayışı temsil eder. Öğrenen okullarda, öğretmenler ve diğer okul çalışanları birlikte öğrenme ve yenilenme süreçlerini yönetirler. Değişime ve yeniliğe açık olan bu okullar, toplumlarında meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilirler (Banoğlu, 2009). Öğrenen okulların bir diğer önemli özelliği,

paydaşlar arasında iş birliğine dayalı bir yenileşme sürecini benimsemeleridir. Öğrencilerin yanı sıra öğretmenler, yöneticiler ve diğer personel, birbirlerinden öğrenerek ve deneyimlerinden yararlanarak okulu güncel tutarlar. Bu okullar, bilgi ve teknoloji aracılığıyla yeni çözümler üreterek ülke ekonomisine katkıda bulunabilirler (Bilir, 2014).

Öğrenen Okulun Özellikleri

Değişime açık ve kendini yenileyebilen okulların öğrenen örgüte dönüşmesi, toplumun değişimi ve gelişimi için kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, öğrenen örgütlerin temel özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

- Paydaşların Düzenli Gelişimine İmkân Sağlar: Öğrenen okullar, öğrencilerin yanı sıra öğretmenler, yöneticiler, veliler ve diğer paydaşların sürekli gelişimine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Her bir paydaşın öğrenme süreçleri düzenli olarak desteklenir ve teşvik edilmektedir.
- Öğrenme Aracılığı ile Kendini Tazeler: Okullar, sürekli öğrenme süreçleri sayesinde güncel kalmaktadır. Yeni bilgiler ve pedagojik yaklaşımlar okulun içine entegre edilmekte, bu da öğrencilere daha etkili bir eğitim deneyimi sunmaktadır.
- Değişim İçin Öğrenmeye İsteklendirir: Öğrenen okullar, değişimi benimser ve bu doğrultuda öğrenmeye istekli bir ortam oluşturmaktadır. Yeniliklere açık bir kültür geliştirilir ve bu sayede okul sürekli olarak iyileşmektedir.
- Çalışanların Kişisel Gelişimi Önemlidir: Öğrenen okullar, sadece öğrencilerin değil, aynı zamanda öğretmenlerin ve diğer çalışanların kişisel gelişimine büyük önem vermektedir. Bireylerin kendi potansiyellerini keşfetmeleri ve geliştirmeleri teşvik edilmektedir.
- Öğretmenler İş Arkadaşısıdır: Öğrenen okullarda öğretmenler birbirleriyle iş arkadaşıdır. İşbirliği ve takım çalışması ön plandadır. Bilgi paylaşımı ve deneyimlerin aktarımı, öğretmenler arasında sürekli bir öğrenme ortamı oluşturmaktadır.
- Çalışanların Başarılı Olabileceği Örgüt Kültürü Oluşturulur: Okul, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarını ve başarılı olabilmeleri için uygun bir örgüt kültürü oluşturmaktadır. Pozitif bir çalışma ortamı ve destekleyici bir kültür, çalışanların motivasyonunu artırmaktadır.
- Değişime Önem Verir: Öğrenen okullar, değişime öncülük eder ve bu değişime uyum sağlamak için gerekli olan öğrenme süreçlerini teşvik etmektedir. Değişimin bir süreç olduğu anlayışı benimsenmektedir.
- Kendini Yenileyerek Değişime Ayak Uydurur: Öğrenen okullar, sürekli olarak kendilerini gözden geçirir, değerlendirir ve ihtiyaç duydukları alanlarda değişimlere adapte olmaktadır. Kendini yenileyen bir yapıya sahip olmak, hızla değişen eğitim ortamında rekabet avantajı sağlamaktadır.

Öğrenen Liderlik

Geleneksel liderlik anlayışında lider, kendini izleyenlerden fiziksel, kişisel ve sosyal bazı özellikleriyle ayrılan bir figürdür. Öte yandan, öğrenen örgütlerde liderlik yapacak olan öğrenen lider, bilgiye erişen, bilgiyi paylaşan, kararları bilimsel ilkeler doğrultusunda alan, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, güçlü iletişim becerilerine sahip, takipçilere değer veren, yeniliklere açık, öğrenmeyi destekleyen ve öğrenme konusunda izleyenlere model olan bir kişilik profiline sahiptir (Özdemir vd., 2013). Öğrenen liderlik, bir liderin sadece kendi kişisel

gelişimine odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda takım üyelerinin ve organizasyonun öğrenme sürecine katkıda bulunmasını vurgulayan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, öğrenmeyi teşvik eden, öğrenme ortamları oluşturan ve sürekli gelişimi destekleyen bir liderlik anlayışını içermektedir (Dağlı, 2010).

Öğrenen örgütlere liderlik yapacak kişilerin, öncelikle kendilerini öğrenen liderler olarak konumlandırmaları önemlidir. Bu liderler, sadece kendi kişisel gelişimleriyle değil, aynı zamanda örgütleri için de sürekli öğrenmeyi teşvik etmekle sorumludur. Öğrenen liderlik, birinci derecede öğrenme sorumluluğunu taşıyan ve bu sorumluluğu astlarına yansıtan bir liderlik modelini içerir. Bu liderler, sürekli bir gelişim hedefiyle kendi bilgi ve becerilerini güncel tutmaya çaba gösterirken, aynı zamanda örgütlerini de bu öğrenme kültürüne dahil etme görevini üstlenirler. Sürekli gelişim, öğrenen liderlerin karakteristik özelliklerinden biridir. Kendi bilgi dağarcıklarını genişletme arayışında olan liderler, bu çabalarını örgütleriyle paylaşarak çalışanlar arasında bir öğrenme atmosferi yaratırlar. Öğrenen örgüt tasarımı şekillendirme becerisi, liderin örgütsel öğrenmeyi bir strateji haline getirme yeteneğini ifade eder. Bu liderler, öğrenmeyi sadece bireysel bir çaba olmaktan çıkarıp, örgüt kültürünün temel bir unsuruna dönüştürme konusunda etkili bir liderlik sergilerler (Çelik, 2012).

Senge (2013), öğrenen liderliği benimseyen kişinin diğer liderlerden farklı özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir. Öğrenen lideri diğer bireylerden ayıran belirgin özellikler arasında, fikirlerini açıkça ifade etme yeteneği, ikna kabiliyeti, düşünce derinliği, birlikte çalışma ve sürekli öğrenmeye olan açıklığı bulunmaktadır. Nitekim öğrenmeyi bilen liderler, değişime karşı direnç göstermek yerine değişimi benimser ve kucaklarlar. Değişen koşullara hızla adapte olma yetenekleri ve esnek bir liderlik tarzıyla örgütlerini geleceğe taşıma konusunda etkili olurlar. Bu liderler, öğrenme süreçlerini sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde teşvik ederek, öğrenen bir kültürün gelişimine liderlik ederler.

Öğrenen Okullarda Liderlik

Öğrenen örgütlerdeki yeni liderlik anlayışı, geleneksel liderlikten farklı bir perspektife sahiptir ve daha ayrıntılı bir incelenmeyi gerektirmektedir. Bu liderlik anlayışı, liderlerin önemli görevlere odaklanmasını sağlamakta ve öğrenen bir örgütte liderlerin üstlenmesi gereken tasarımcı, yönetici ve öğretmen rollerine odaklanmaktadır. Bu liderler, organizasyon içinde karmaşıklığı anlama, görüşlerini açıklama ve ortak zihinsel modeller geliştirme yeteneklerini sürekli olarak geliştirmekle sorumludur. Yani, liderler öğrenmeyi teşvik etme ve organizasyonu sürekli bir öğrenme kültürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenmektedirler (Fedai, 2016).

Bilgi toplumu içinde eğitim kurumu olarak okulların, sadece öğrencilere bilgi sunan değil, aynı zamanda sürekli öğrenen ve gelişen kurumlar olma zorunluluğunu vurgulayan Töremen ve Pekince'ye (2001) göre, bazı toplumlarda yaşayarak öğrenme, öğrenmeyi öğrenme, kendi kendini eğitime sorumluluğu ve yaşam boyu öğrenme gibi kavramlar temel değerler olarak öne çıkarmaktadır. Bu değerler, bireylerin sürekli olarak öğrenmeye odaklanmalarını, kendi öğrenme süreçlerini anlamalarını ve geliştirmelerini içermektedir. Okulların, bu toplumların temel değerleri olan öğrenme, öğrenmeyi öğrenme ve yaşam boyu öğrenme gibi kavramlara daha fazla odaklanarak, geleneksel eğitim anlayışından uzaklaşarak öğrenen örgütler olma yolunda hızlı bir geçiş yapabilme yeteneği ile doğru orantılıdır. Başka bir deyişle, okullar, bu toplumlardaki temel değerlere uygun bir şekilde evrildikçe ve öğrencilere sadece bilgi aktaran değil, aynı zamanda öğrenmeyi teşvik eden, yenilikçi ve esnek bir eğitim ortamı sunabildikçe, öğrenen örgüt olma sürecini hızlandırabilirler (Banoğlu ve Peker, 2012).

Öğrenen okula liderlik yapan okul yöneticisinin sadece okul dışındaki etmenleri değil, aynı zamanda okul içindeki değişkenleri de etkili bir şekilde kontrol etmesi ve yönetmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu lider, yalnızca yönetim yeteneklerini değil, aynı zamanda öğrenci ve öğretmenleri sürekli öğrenmeye özendirilen bir lider olmalıdır. Kendi kendini geliştirme sorumluluğu, öğrenen okullara liderlik etmenin temel unsurlarından birini oluşturur (Çelik, 2012).

Yöntem

Bu çalışma nitel bir araştırmadır. Nitel araştırma, fenomenleri, olayları, durumları veya ilişkileri anlamak, açıklamak ve betimlemek amacıyla kullanılan bir araştırma yöntemidir. Nitel araştırma, genellikle derinlemesine anlayış elde etmeye yönelik, açık uçlu sorular içeren ve katılımcıların bakış açılarına odaklanan bir yaklaşımı içerir (Fındıklı ve Saygın, 2023). Bu araştırma türü, fenomenlerin sosyal, kültürel ve bağlamsal bağlamını anlamak için kullanılır (Tutar, 2023).

Nitel araştırma yöntemlerinden literatür tarama tekniği kullanılarak yapılmıştır. Literatür taraması, belirli bir konu veya sorun çerçevesinde, mevcut yazılı kaynakları (makaleler, kitaplar, tezler, konferans bildirimleri vb.) sistematik bir şekilde inceleme ve analiz etme sürecidir (Demirci, 2014). Literatür taraması, araştırmacının belirli bir alandaki mevcut bilgiye aşina olmasını, daha önce yapılan çalışmalarını anlamasını ve araştırmacının mevcut bilgiye nasıl katkı sağlayabileceğini belirlemesini sağlamaktadır. Bu, araştırmacının konuya olan genel bakışını ve alandaki güncel gelişmeleri anlamasına yardımcı olmaktadır. Literatür taraması, aşağıdaki temel amaçları içermektedir (Köroğlu, 2015):

- **Mevcut Bilgiyi Anlama:** Literatür taraması, araştırmacıya seçtiği konu veya sorun hakkında mevcut bilgi ve araştırmalara genel bir bakış sunar. Bu, araştırmacının konunun geçmişini, temel kavramları ve önceki çalışmalardaki ana bulguları anlamasına yardımcı olur.
- **Araştırma Sorularını Belirleme:** Literatür taraması, araştırmacının çalışmasının odak noktasını belirlemesine yardımcı olur. Bu süreçte, araştırmacı genellikle mevcut boşlukları ve bilinmeyenleri belirler ve araştırma sorularını daha iyi tanımlar.
- **Teorik Çerçeve Geliştirme:** Araştırmacı, literatür taraması sırasında edindiği bilgilerle teorik bir çerçeve oluşturabilir. Bu teorik çerçeve, araştırmacının temelini oluşturur ve çalışmanın analitik çerçevesini sağlar.
- **Yöntem Seçimi ve Tasarım:** Literatür taraması, araştırmacının çalışmasında kullanacağı metodolojiyi ve araştırma tasarımını seçmesine yardımcı olur. Daha önce kullanılan yöntemleri anlamak ve önceki çalışmalardan öğrenmek, araştırmacının kendi çalışmasını planlamasına yardımcı olabilir.
- **Mevcut Bilgiye Katkı Sağlama:** Literatür taraması, araştırmacının seçtiği konu veya sorun hakkında daha önce yapılan çalışmalara nasıl bir katkı sağlayabileceğini belirlemesine yardımcı olur. Bu, yeni bilgi üretmeye yönelik araştırma sorularını ve hedefleri belirlemenin yanı sıra, önceki çalışmaların sınırlamalarını ve açıklarını da anlamak anlamına gelir.

Literatür taraması genellikle sistematik ve metodik bir yaklaşım gerektirir. Araştırmacılar genellikle akademik veritabanlarını, kütüphaneleri ve diğer kaynakları kullanarak literatür taraması yaparlar. Elde edilen bilgiler daha sonra sistematik bir şekilde kaydedilir ve analiz edilir.

Bulgular

Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Rolü

Covey'nin (1997) ifadesine göre, okul yöneticisi sadece öğrenen değil aynı zamanda öğreten lider olmalıdır. Öğrenen liderlik rolünü üstlenen okul yöneticisi, sürekli olarak yeni bilgi ve beceriler edinmeli ve bu bilgi ve becerileri öğretmenlere aktararak öğrenmeyi teşvik etmelidir. Bu yaklaşımın, okul yöneticisinin öğretmenler üzerindeki etkisini artırdığı belirtilmektedir (Bozan ve Bozan, 2023).

Öğrenen lider olarak okul yöneticisinin öğrenmeyi ve öğretmeyi birleştirmesi, çeşitli avantajlar sağlamaktadır (Doğan ve Abdurrezzak, 2023; Uzun ve Şişman, 2023):

Daha İyi Öğrenme: Öğrenen liderin öğretme süreci içinde karşılaştığı sorulara cevap bulma, karmaşık konuları basitleştirme ve öğrencilere bilgiyi aktarma çabasıyla doğrudan ilişkilidir. Öğrencilere konuları öğretirken, lider kendini sürekli olarak düşündürür ve bu, bilgiyi daha derinlemesine anlamaya yönlendirmektedir. Öğrencilere konuları açıklamak, liderin kendi bilgi tabanını güçlendirmesine katkı sağlamaktadır. Öğretme süreci, liderin öğrendiği bilgileri tekrar etme ve öğrencilere aktarma sürecini içermektedir. Bu süreç, liderin öğrendiklerini daha fazla düşünmesini ve bu bilgileri pekiştirmesini gerektirmektedir. Her seferinde farklı bir öğrenci kitlesiyle etkileşimde bulunmak, liderin bilgiyi farklı perspektiflerden ele almasını sağlamaktadır. Bu da öğrenen liderin kendi bilgi tabanını genişletmesine ve daha kapsamlı bir anlayışa ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bu süreç, öğrenen liderin öğrenilenleri unutmaktan kaçınmasına da destek olmaktadır. Bilgiyi tekrar etmek ve öğrencilere aktarmak, liderin bilgiyi daha sağlam bir şekilde hafızasında tutmasını ve gelecekteki kararlarını bu bilgi temelinde şekillendirmesini sağladığı için; daha iyi öğrenme süreci, öğrenen liderin hem kendi bilgi düzeyini artırmasına hem de öğrencilere etkili bir şekilde bilgi aktarmasına olanak tanımaktadır (Erdoğan, vd., 2023).

Zevk ve Motivasyon: Zevk ve motivasyon, öğrenen liderin öğretme sürecini zenginleştiren ve öğrencileriyle kurduğu etkileşimi güçlendiren önemli faktörlerdir. Öğrenen lider, konulara olan tutkusu ve derin ilgisi sayesinde öğrencilere öğrenmeyi keyifli hale getirme potansiyeline sahiptir. Kendi hobilerini ve ilgi alanlarını öğrencilere aktararak, öğrenme sürecini daha çekici ve eğlenceli kılabilir. Bu, öğrencilerin konulara olan ilgisini artırır ve öğrenme sürecini daha tatmin edici hale getirir. Motivasyon sağlama konusunda, öğrenen lider öğrencilere ulaşılabilir ve anlamlı hedefler koyma konusunda rehberlik edebilir. Bu hedefler, öğrencilerin başarıyı hedefleme konusunda bir odak noktası oluşturur. Ayrıca, geçmiş başarı hikayelerini paylaşarak öğrencilere ilham verebilir (Alkan, 2023). Bu, öğrencilerin kendi potansiyellerini daha iyi anlamalarına yardımcı olabilir. Düzenli geri bildirim ve ödüllerle öğrencilerin çabalarını takdir etmek, onların motivasyonunu artırarak öğrenme sürecini daha etkili hale getirebilir. Zevk ve motivasyon, öğrenen liderin liderlik rolünü daha etkili bir şekilde yerine getirmesine ve öğrencileriyle daha sağlam bir bağ kurmasına katkıda bulunabilir (Kazak ve Yaylalı, 2023).

İlişkilerin Güçlenmesi: Öğrenen liderin öğretme süreci içinde kurduğu etkileşimlerle doğrudan ilişkilidir. Öğretme sürecinde başarılı olmak, öğretmenlerle öğrenciler arasında güven, anlayış ve iş birliğini artırmaktadır. Lider, öğrencilerle bir araya gelerek onların bireysel öğrenme ihtiyaçlarını anlamaya çalışarak birlikte; öğrencilere karşı duyarlılık ve empati geliştirmesine olanak tanımaktadır. Öğrenen lider, öğrencilere destek olma ve onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarma amacıyla etkili bir iletişim kurmaktadır. Bu süreçte, lider öğrencilerin güçlü

yönlerini ve zayıf noktalarını daha iyi anlamaktadır. İlişkilerin güçlenmesi, öğrencilerin liderle daha rahat iletişim kurmalarını, sorular sormalarını ve görüşlerini paylaşmalarını teşvik etmektedir. Başarılı bir öğretim süreci, öğrencilerle lider arasında bir ortaklık oluşturur. Bu, liderin öğrencilerle daha etkili bir şekilde çalışmasına ve onların eğitim sürecine aktif katılımını sağlamasına olanak tanımaktadır (Dağlı vd., 2023).

Değişim ve gelişim: Öğrenen liderin sahip olduğu bilgi ve deneyimleri başkalarına aktarmasıyla tetiklenmektedir. Lider, öğrendiklerini öğretirken sadece öğrencilere değil, aynı zamanda kendisine yönelik bir sürekli gelişim pratiği içinde bulunmaktadır. Bu süreç, liderin kendi bilgi tabanını genişletmesine, perspektifini zenginleştirmesine ve yeni öğrenme fırsatlarına açık olmasını sağlamaktadır (Demir, 2023). Öğrenen lider, öğrencilere sunduğu bilgileri güncel tutma ve değişen ihtiyaçlara uyum sağlama sorumluluğunu taşımakla birlikte; bu durum, liderin kendi profesyonel becerilerini güncel tutma çabasını gerektirmektedir. Lider, çeşitli öğretim yöntemleri ve teknolojileri takip ederek öğrenme sürecini sürekli olarak iyileştirmeye çalışmaktadır. Ayrıca, öğrenen liderin öğrencilere ve diğer öğretmenlere örnek olması da önemlidir. Liderin kişisel olarak değişime ve gelişime açık olması, diğerlerini cesaretlendirmenin yanında onlara ilham vermektedir. Bu durum, öğrenen liderin liderlik tarzının örgüt içinde yayılmasına ve öğrenen bir kültürün oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, öğrenen liderlik anlayışına sahip okul yöneticileri, sadece bilgi ve becerileri edinmekle kalmayıp aynı zamanda bu bilgi ve becerileri paylaşarak öğrenmeyi yayma ve teşvik etme sorumluluğunu üstlenirler (Dolapçı ve Uluğ, 2023).

Sonuç ve Tartışma

Okulların misyonu artık bilgiyi sadece aktarmak değil, eldeki bilgiden hareketle yeni bilgiler üretmeyi de içermektedir. Bu nedenle, eğitim kurumlarının öğrenen örgüt olarak yoluna devam etmesi, bilgi üretme ve öğrenmeyi öğrenme sürecini benimsemeleri açısından giderek daha önemli hale gelmiştir (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012). Çalık (2010), eğitim yöneticilerinin sorumluluğunun okullarını öğrenen örgüt yapısına dönüştürmek olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin sahip oldukları yönetim becerileri önemli bir role sahiptir (Akbaba, 2018).

Okullardaki yöneticiler, öğretmenler ve destek personelinin kendi gelişimlerini sağlamaları, genel olarak örgütün gelişimine olumlu katkı sağlayacaktır. Bu durum, okullarda verilen eğitimin niteliğini ve etkinliğini artırabilir (Fedai, 2016). Okulların öğrenen örgütler olabilmeleri için, düzenli olarak öğrenme faaliyetleri organize etmek büyük bir öneme sahiptir. Bu faaliyetler, öğretmenlerin ve diğer okul personelinin sürekli olarak öğrenmeye odaklanmalarını, mesleki gelişimlerini sürdürmelerini ve iş birliğini güçlendirmelerini amaçlar. Zümre toplantıları, öğretmenlerin belirli konularda bir araya gelerek deneyim ve bilgi paylaşımında bulunmalarına olanak tanır. Hizmet içi eğitimler, öğretmenlere yeni yöntemleri ve pedagojik yaklaşımları öğrenme fırsatı sunar. Öğretmen kurulları, okulun eğitim stratejilerini belirleme ve geliştirme konusunda bir platform sağlar. Okul aile birliği toplantıları, velilerin öğrenme sürecine dahil edilmesini ve iş birliği içinde hareket etmeyi teşvik eder. Rehberlik toplantıları ise öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına odaklanarak öğrenci başarısını desteklemeye yönelik stratejileri tartışmaya açar. Bu faaliyetler, okuldaki tüm paydaşların sürekli öğrenme ve gelişime katkıda bulunmalarını sağlayarak öğrenen bir okul kültürü oluşturmayı amaçlamaktadır (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012).

Uysal'ın (2005) yaptığı araştırma sonuçlarına göre, farklı okul türlerinde görev yapan katılımcılar arasında öğrenen organizasyona dair algılama düzeylerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Üniversiteye bağlı Uygulama Anaokulu ve Özel Anaokulları, öğrenen organizasyon seviyelerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, hizmet içi eğitim alan yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgular, okul kurumlarının öğrenme kültürünü oluşturmanın, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme disiplinlerini güçlendirmekle mümkün olduğunu göstermektedir. Korkmaz'ın (2008) araştırma bulgularına göre, dönüşümsel liderlik, öğrenen kurumların genel özellikleri üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bu liderlik tarzı, özellikle güven oluşturma ve işbirlikçi bir iklimin oluşturulmasıyla ilişkilidir. Ayrıca, etkileşimci liderlik, gözlenen ve paylaşılan misyon özellikleriyle de bağlantılıdır. Öte yandan, Laissez-faire liderlik (tam serbesti tanıyan) tarzının, risk alma ve inisiyatif kullanma özellikleriyle ilişkilendiği tespit edilmiştir. Bu bulgular, okullardaki öğrenen örgüt özelliklerini güçlendirmenin, özellikle dönüşümsel ve etkileşimci liderlik tarzlarına odaklanmanın, kurum içinde olumlu değişimlere katkıda bulunabileceğini göstermektedir.

Meyers (2008) tarafından yürütülen araştırma, belli liderlik davranışlarıyla öğrenen okullarda başarılı personel gelişimi arasındaki potansiyel ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Bulgular, lider davranışları ile öğrenen okulun iki boyutu arasında güçlü bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Ayrıca, belirli lider davranışları ile diğer iki boyut arasında ise kısmi bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Liderlik davranışları içinde, insanlarla pozitif ilişki kurma ile yakından ilişkili davranışların, yapı ve görevle ilgili davranışlara göre daha belirgin bir korelasyona sahip olduğu belirlenmiştir. Yönetici kıdemi, anlamlı bir farklılık ortaya koymamıştır. Araştırma, liderlik davranışlarının öğrenen okullardaki personel gelişimine etkisini anlamak adına değerli bir katkı sunmaktadır.

Smith (2008) tarafından yapılan bir çalışma, öğrenen örgüt kavramını benimseyen okulların başarı derecelerine dayalı olarak performanslarını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma, Peter Senge'nin beş disiplinine dayalı olarak gerçekleştirilmiş, performansı yüksek ve düşük olan okulların müdürleri arasındaki farklılıkları araştırmayı hedeflemiştir. Sonuçlar, Senge'nin beş disiplininden biri veya daha çoğuna yönelik bireysel anket maddelerinin sıklığının yüksek olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda, düşük ve yüksek performanslı okulların arasında her disiplin için ortalamalar arasında anlamlı farklar bulunmuştur.

Buluç'un (2009) araştırması, sınıf öğretmenlerinin algılarına odaklanarak, okul müdürlerinin liderlik stilleriyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir bağlantı tespit edilmiştir. Diğer bir perspektiften bakıldığında, tam serbesti tanıyan liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif bir yönlü ve anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Araştırmanın dikkat çeken diğer bulgularından biri, etkileşimci liderliğin bir unsuru olan koşullu ödül ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, okul liderlerinin gösterdikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını anlamada etkili olduğuna dair önemli bir perspektif sunmaktadır.

Hord ve Stephanie (2009) tarafından yazılan makalede öğrenen okullar açısından müdürlerin rolünü 7 başlık altında incelemiş ve bu konuda müdürlere yönelik önerilerde bulunmuştur. Makalede müdürlere hitaben sunulan öneriler şunlardır:

- Birlikte başarmak için ekip üyelerinize inandığınızı hissettirin.
- Öğretmenlere, bilgilerini güncel tutmalarını umduğunuzu açıkça ifade edin.

- Topluluğun kendi yönetimine doğru ilerlemesine rehberlik edin.
- Bilgilerin kolayca erişilebilir olmasını sağlamak için verileri herkesin kullanımına sunun.
- Tartışma ve karar alma yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olacak becerileri öğretin.
- Araştırma sonuçlarını öğretmenlerle paylaşarak bilgi paylaşımını teşvik edin.
- Güven inşa etmek için sabırlı bir tutum sergileyin.

Buluç'un (2012) araştırmasında ise öğretim liderliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Dalbal vd.'nin (2023) liderliğin öğrenen örgüt içindeki önemini vurgulayan çalışmasında, literatür incelemesi ile öğrenen örgüt kavramını ele almaktadır. Çalışma sonunda temel yaşam fonksiyonlarının lider olduğu örgütlerin uzun ömürlü olabilmesi, gelişebilmesi ve kendini yenileyebilmesi, liderin önderliğindeki tüm çalışanların yeteneğine bağlı olduğu vurgulanmıştır. Bu yeteneklerin gelişmesi, öğrenen örgüt anlayışında vizyon oluşturabilme, sistemsel davranabilme, düşünsel modelleri uygulayabilme, takım içinde iş birliği yapabilme ve liderin kişisel hakimiyeti gibi birbirinden ayıramayacak önemli bileşenlere dayanmaktadır.

Öğrenen okul oluşturmak adına okul müdürlerine yönelik öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Öğrenmeye Dayalı Bir Kültürün Kurulması: Okul müdürleri, öğrenmeye dayalı bir kültür oluşturmalıdır. Bu, açık iletişimi teşvik ederek, eleştiriye açık bir ortam yaratmayı ve sürekli gelişim felsefesini benimsemeyi içerir.
- Vizyon Belirleme ve İletişim: Müdürler, okulun öğrenen bir örgüt olma vizyonunu belirlemeli ve bu vizyonu paylaşmalıdır. Çalışanlara, neden öğrenen bir okul olmaları gerektiği konusunda net bir anlayış sunmak önemlidir.
- Sürekli Mesleki Gelişimi Destekleme: Okul müdürleri, öğretmenlerin ve diğer personelin sürekli mesleki gelişimine vurgu yapmalıdır. Bu, seminerler, atölye çalışmaları ve konferanslar aracılığıyla bilgi ve becerilerin güncellenmesini içerir.
- Takım Çalışmasını Güçlendirme: Müdürler, öğretmenler ve diğer personel arasında etkili bir iş birliği ortamını teşvik etmelidir. Ortak hedeflere yönelik takım çalışmaları ve aktiviteler, öğrenen bir okul kültürünü güçlendirir.
- Hata Yapma Kültürünü Destekleme: Öğrenen örgütlerde, hatalardan öğrenme kültürü önemlidir. Okul müdürleri, personelin yeni deneyimlere ve hatalardan çıkarmaya yönelik cesaretini teşvik etmelidir.
- Bilgi Paylaşımını Teşvik Etme: Bilgi paylaşımı, öğrenen bir okulun temelini oluşturur. Müdürler, öğretmenler arasında ve diğer personel arasında bilgi paylaşımını desteklemeli ve bu süreci teşvik etmelidir.
- Teknolojiyi Etkili Kullanma: Müdürler, öğrenme süreçlerini desteklemek için teknolojiyi etkili bir şekilde kullanmalıdır. Dijital araçlar, öğretim yöntemlerini iyileştirebilir ve bilgiye daha hızlı erişimi kolaylaştırabilir.
- Velileri Sürece Dahil Etme: Okul müdürleri, velileri öğrenen okul oluşturma sürecine dahil etmeli ve onların geri bildirimlerine önem vermeli. Velilerle etkileşim, öğrencilerin başarısı için önemli bir unsurdur.

Referans

Ağaçdiken, Y. E., & Altunay, E. (2023). Okul müdürlerinin mentorluk düzeyleri ve müdür yardımcılarının okullarının gelişim ihtiyaçlarını belirleme düzeyleri arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43(1), 31-71.

- Akbaba, A. (2018). İlk orta ve lise yöneticilerinin yönetimde etkililik düzeylerinin öğretmen bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 228-241.
- Alkan, D. (2023). *Okul dışı öğrenme ortamlarının etkili kullanılmasında okul yöneticilerinin rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, R. ve Demirci, K. (2015). Örgütlerde öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algıların örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve kamu kurumunda bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, 24-38.
- Atik, H., & Atik, M. (2023). Singapur Eğitim Sistemi Ve Erken Çocukluk Eğitimi. *Dünyada Eğitim Sistemleri ve Erken Çocukluk Eğitimi Uygulamaları*, 163.
- Aybar, S. (2011). *İşletmelerde öğrenen örgütler ve iş verimliliğine ilişkin analiz: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayık, A. ve Şayir, G. (2015). Öğretmenlerin algılarına göre öğrenen örgüt ve okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Elementary Education Online*, 14(2), 379-394.
- Ayoğlu, A. N. (2023). *Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi etkileşiminde entelektüel sermayenin aracı rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R., (2004). *Öğrenen örgütler*. İçinde Demir, K., Elma, C. (Ed.), *Öğrenen Örgütler*. Sandal.
- Banoğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüt algısı (Kâğıthane ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Banoğlu, K., & Peker, S. (2012). Öğrenen örgüt olma yolunda ilköğretim okul yöneticilerinin algı durumu. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi-Hacettepe University Journal Of Education*, 43, 71-82.
- Basım, N., Şeşen, H., & Meydan, C. H. (2009). Öğrenen örgüt algısının örgüt içi girişimciliğe etkisi: kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(03), 27-44.
- Bilir, B. (2014). *Öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri ile yöneticilerin liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozan, A., & Bozan, H. F. (2023). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Değerlendirme. *Artikel International Journal of Social Science*, 1(1), 13-26.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 35-59.
- Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18 (3), 435-459.

Covey, S. R. (1997). *The 7 Habits of Highly Effective Families*. Macmillan.

Çalık, T. (2010). Öğrenen örgütler olarak eğitim kurumları. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 121-128.

Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınları.

Dağlı, A. (2010). Genel lise okul müdürlerinin öğrenen liderlik davranışları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(31), 73-87.

Dağlı, İ., Özcan, A., Ünlükaplan, A. C., Demir, Y., Ertaç, Ş., & Türk, G. (2023). Okul Müdürlerinin Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Güçlendirilmesi Ve Öğretmenlerin Psikolojik İyi Oluşları Aracılığı İle Öğrenci Başarısı Üzerine Etkisi. *Premium e-Journal of Social Science (PEJOSS)*, 7(35), 1503-1510.

Dalbal, M., Kayhan, M. A., Yaman, C., Uludağ, E., Erzen, C., Dildeş, N. Ö., ... & Bayhan, S. (2023). Öğrenen örgüt oluşturmada okul müdürlerinin öğrenen liderlik rolü. *Premium e-Journal of Social Science (PEJOSS)*, 7(33), 977-988.

Demir, M. (2023). *Okul müdürlerinin paylaşılan öğretimsel liderlik davranışları ile okul etkililiği ilişkisinde işbirlikçi iklimin aracı rolü: Bir yapısal eşitlik modellemesi*, Yüksek Lisans Tezi, Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Demirci, A. (2014). Literatür taraması. *Coğrafya araştırma yöntemleri*, 73, 108.

Dinler, C. (2023). Eğitimde öğrenen örgüt. *Eğitimde Güncel Yaklaşımlar-2*, 23.

Doğan, Ü., & Abdurrezzak, S. (2023). Okul müdürü hakkındaki araştırmaların bibliyometrik analizi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 5(1), 85-104.

Dolapcı, E., & Uluğ, F. (2023). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin sistematik bir derleme çalışması. *Alanyazın*, 4(1), 9-20.

Erdoğan, O., Sezgin, F., & Koçak, D. (2023). Okul müdürlerinin akış deneyimi yaşama durumlarının incelenmesi. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(3), 976-998.

Fedai, L. (2016). *Ortaöğretim kurumlarının öğrenen örgüt olma özelliklerinin öğretmen ve yöneticilere göre değerlendirilmesi*. Doktora Tezi. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Fındıklı, S., & Saygın, E. P. (2023). Nitel araştırmalarda araştırmacının rolü ve araştırmacı günlükleri. *Turkish Journal of Marketing*, 8(2), 64-74.

Günbayı, İ. ve Akdeniz, C. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenen örgüt yaklaşımına ilişkin görüşleri üzerine bir araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*, 35 (173), 173-191.

Güner, A. (2018). *Yaşam boyu öğrenme merkezlerinde çalışan sınıf öğretmenlerinin öğrenen örgüt algısı*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Hord, S., Stephanie A. H. (2009). The principal's role in supporting learning communities. *Educational Leadership*, 66(5), 22-23.
- Hoy, W.K., ve Miskel, C.G. (2020). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. (S. Turan Çev.). Nobel Yayın Dağıtım.
- Hung, N.L.Q. (2007). *Transforming a university into a learning organization in the era of globalization: challenges for school system leaders*. Essays in Educationchan Thao University, Vietnam.
- İncir, B. (2023). *Spor işletmelerinde öğrenen örgüt algısı ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Kazak, E., & Yaylalı, E. (2023). Okul müdürlerinin okul iklimine etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 802-818.
- Kingır, S. ve Mesci, M. (2007). Öğrenen organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (19), 63-81.
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(53), 75-98.
- Koroğlu, S. A. (2015). Literatür taraması üzerine notlar ve bir tarama tekniği. *GiDB Dergi*, (01), 61-69.
- Memduhoğlu, H. B. ve Kuşci, E. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarında örgütsel öğrenme. *İlköğretim Online Dergisi*, 11 (3), 748-761.
- Meyers, L. H. (2008). *An examination of leadership behaviors of lutheran high school principals that impact implimentation of professional learning communities*, Dissertation, Michigan, Mount Pleasant: Central Michigan University.
- Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Öneren, M. (2008). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 163-178.
- Özdemir, S., Karadağ, N., & Kılınc, A. Ç. (2013). Öğrenen örgütlerde liderlik: Okul müdürleri üzerine nitel bir araştırma. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 17-34.
- Sağlam, M. (2020), *Öğrenen örgüt anlayışının ve entelektüel sermayenin, örgütsel ustalık ve örgütlerin girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisi: hizmet ve üretim sektörü yönetici algılarının karşılaştırmalı analizi*, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Senge, P. (2013). *Beşinci disiplin*, (Çev.: A. İldeniz, A. Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

- Smith, Dona S. (2008). *The relationship between learning organizations and student achievement in middle schools*, Dissertation, La Verne, California: University of La Verne.
- Şerbetçi Yaşa, E. (2023). *Kırsal Bölgelerdeki Okullarda Görev Yapan Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Engelleyen Faktörlerin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Töremen, F. ve Pekince, D. (2011). Örgütsel öğrenmede grup dinamikmi: öğrenen takımlar. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 389-406.
- Tutar, H. (2023). Nitel araştırma deseni belirleme ölçütleri ve gerekçelendirilmesi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 334-355.
- Uysal, A. (2005). *Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzun., A. & Şişman, M. (2023). Eğitim liderliğiyle ilgili standartlar ve Türkiye’de eğitim liderliği: ISLLC okul liderliği standartları. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(2), 137-158.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak’ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17 (2), 145-158.
- Yılmaz, K. (2023). Demir çelik sektöründe çalışanların öğrenen örgüt algılarının iş doyumları üzerindeki etkileri. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(3), 838-860.
- Yılmaz, K. (2023). The effects of learning organization perceptions of iron and steel industry employees on their job satisfaction. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(3), 838.