



# Eğitim Alanında Yenilikçi Gelişmelerin İçselleştirilmesi: Organizasyonel Öğrenmeye Yönelimler

**Volkan Baysal**

MEB Eğitim Yöneticisi

[vlknbysl33@gmail.com](mailto:vlknbysl33@gmail.com), ORCID:0009-0000-7166-7628

**Kübra Özarpacı**

MEB Eğitim Yöneticisi

[kubraozarpaci@gmail.com](mailto:kubraozarpaci@gmail.com), ORCID:0009-0005-8075-093X

**Umay şenel Küpü**

MEB Eğitim Yöneticisi

[umaysenel@hotmail.com](mailto:umaysenel@hotmail.com), ORCID:0009-0006-3320-6621

**Önder Tekin**

MEB Eğitim Yöneticisi

[ondertekin46@gmail.com](mailto:ondertekin46@gmail.com), ORCID:0009-0000-2111-3192

**Emre Çetin**

MEB Eğitim Yöneticisi

[eeemreninho@gmail.com](mailto:eeemreninho@gmail.com), ORCID:0009-0001-1262-1117

**Gül Tekin**

Türkçe Öğretmeni

[yagmur5285@hotmail.com](mailto:yagmur5285@hotmail.com), ORCID:0009-0009-6537-5499

## Özet

Günümüzde değişimin hızı ve rekabetin acımasızlığı, organizasyonlarda çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin sürekli olmasını gerektirmektedir. Bunun sonucu olarak günümüzün organizasyonları, pazarda kalabilmek ve rekabette başarılı olmak için kaçınılmaz olarak organizasyonel

öğrenmeyi sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Eğitilenlere performans fırsatı, yönetici ve diğer personelin eğitim etkinliklerini desteklemesi, eğitilenlerin öğrenmeye motive olması, iş ortamının öğrenmeye uygun olması koşullarının sağlanması için birçok şirket öğrenen organizasyon olmaya çalışmaktadır. Organizasyonel öğrenme; öğrenme, uyum ve değişim kapasitesini yükseltmiş bir kurumsal bir yapıdır. Günümüzde örgütsel ve çevresel değişiklikler arttıkça, etkili öğrenme performansının artırılması da daha önemli hale gelmiştir. Artık sürekliliğini korumak isteyen organizasyonların öğrenme oranı, çevresindeki değişim oranına eşit veya daha fazla olmalıdır. Sonuçta, değişim öğrenmedir, öğrenme ise değişimdir. Biri olmadan diğeri olmamaktadır. Organizasyonların değişimlere, yeniliklere ve gelişimlere adapte olabilmeleri ve bunda ne kadar başarılı oldukları ne kadar öğrenen organizasyon olabildiklerine bağlıdır. Yenilikçi süreçte öğrenen organizasyonlarda bilgi insanlar arasındaki etkileşimle daha kolay kabul edilmektedir ve öğrenme sosyal bir faaliyettir. Öğrenen organizasyonlarda bütün öğrenme yolları açıktır ve çalışanlar gerek bireysel gerekse takım olarak bu öğrenme yollarını kullanmaları konusunda desteklenmektedir. Organizasyonel öğrenme değişimin ve gelişimin doğal sonucudur. Organizasyonel öğrenme yenilikçi ve yaratıcı çalışanları ödüllendirir, özendirir ve gelecek için umut verirler. Çalışanların görevleri ve pozisyonları ne olursa olsun organizasyona katkıda bulunacaklarına inanılır, düşüncelerine ve fikirlerine değer verilir. Ürün ve hizmetlerin kalitesi artarken hata oranı ve maliyetler azalmaktadır. Çalışanların ve katılımcıların ve etkileşimde bulunan diğer bireylerin memnuniyeti artmaktadır. Tüm bu gelişmeler profesyonel eğitim alanında farklı gelişmelere yönelimleri, organizasyonel öğrenme ve yeni eğitim yöntemlerini geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Organizasyonel Öğrenme, Bireysel Öğrenme, Yeni Eğitim Yöntemleri

### **Internalization of Innovative Developments in the Field of Education: Orientations to Organizational Learning**

#### **Abstract**

Today, the speed of change and the brutality of competition require continuous training and development activities for employees in organizations. As a result of this, today's organizations inevitably have to provide organizational learning in order to stay in the Sunday and be successful in competition. Many companies are trying to become a learning organization in order to provide performance opportunities for those trained, support training activities of managers and other personnel, motivate those trained to learn, and ensure that the business environment is suitable for learning. Organizational learning is an institutional structure that has increased the capacity for learning, adaptation and change. Today, as organizational and environmental changes increase, it has become more important to increase effective learning performance. Now the

learning rate of organizations that want to maintain their continuity should be equal to or greater than the rate of change in their environment. After all, change is learning, and learning is change. There is no one without the other. The ability of organizations to adapt to changes, innovations and developments and how successful they are in this depends on how much they can be a learning organization. In organizations that learn in an innovative process, information is more easily accepted through interaction between people, and learning is a social activity. Dec. In learning organizations, all learning paths are open and employees are supported to use these learning paths both individually and as a team. Organizational learning is the natural result of change and development. Organizational learning rewards, encourages innovative and creative employees and gives them hope for the future. Employees are believed to contribute to the organization regardless of their duties and positions, their thoughts and ideas are valued. While the quality of products and services increases, the error rate and costs decrease. The satisfaction of employees and participants and other individuals interacting is increasing. All these developments necessitate orientations to different developments in the field of professional education, organizational learning and developing new training methods.

**Key Words:** Organizational Learning, Individual Learning, New Educational Methods

## **Giriş**

Tarih boyunca eğitim yönetimi anlayışında pek çok gelişme olmuştur, bu gelişmelere paralel olarak eğitim yönetiminden diğer beşeri yönetim kavramlarına bir geçiş söz konusu olmuştur. Bunun doğal sonucu olarak da daha önceleri üretim sürecinde çok fazla önemsenmeyen insan unsurunun iyi bir şekilde yetiştirilmesi ve en kaliteli biçimde eğitilmesi anlayışı ön plana çıkmaya başlamıştır (Sabuncuoğlu, 2010).

Organizasyonlar alışanlarının verimliliğini ve performansını arttırmanın çeşitli yollarını aramışlar ve farklı uygulamalar gerçekleştirmişlerdir. Özellikle son dönemlerde eğitim konusu organizasyonların rekabet üstünlüğü sağlamalarında bir anahtar rol oynamaktadır (Şimşek, 2002).

Bunun farkına varan organizasyonlarda profesyonel eğitim uygulamalarına ağırlık vermeye özen göstermekte ve birer öğrenen organizasyon olma yolunda ilerlemektedirler. Bu çalışmada tüm bu gelişmelerin çerçevesinde profesyonel eğitim alanındaki yeni gelişmeler incelenecek ve öğrenen organizasyonlara değinilecektir (Bingöl, 1997).

Eğitimin geleceği ve öğrenen organizasyonlar çerçevesinde söz konusu kavramların literatürdeki anlamları ve eğitsel durumlardaki gelişim süreci içerisindeki değişimi, şu anda yaşadığımız dönemde ve daha sonraki dönemlerde öngörülen geleceği üzerinde de durulmaya çalışılacaktır. Bu çerçevede organizasyonel öğrenme, öğrenen organizasyon ve yeni eğitim anlayışları konuları irdelenecektir (Şimşek, 2002).

### **e-Learning Teknolojileri**

1990'ların ortalarından beri internetin hızla yayılımı, organizasyonlar için yeni eğitim ve öğrenme imkânlarını ortaya koymaktadır. Kurumsal eğitimlerde e-learning yönteminin kullanımı hızla artmaktadır (Sabuncuoğlu, 2010).

Yöntemin bu kadar hızlı benimsenmesi veyayılması, organizasyonlara sağladığı pek çok stratejik avantajdan kaynaklanmaktadır. Eğitim maliyetlerinin azalması, ihtiyaç doğduğu anda eğitim verilebilmesi, eğitim konularının sürekli güncellenmesi vd. avantajlar, e-learning yönteminin giderek artan oranda kurumsal eğitimlerde kullanılmasına neden olmaktadır (Kılıçaslan, 2016).

E-learning uygulamaları sürekli gelişen ve yenilenen canlı bir yapıya sahiptir. E-learning teknolojilerindeki gelişme ve bunun eğitime yansması tablo 1'de sınıflandırılmıştır (Bingöl, 1997).

1989–1993 döneminde birçok organizasyonda network altyapılarının oluşturulduğu görülmektedir. Bu gelişmeler, bu günkü anlamıyla e-learning uygulamaları açısından teknik altyapının kurulduğu dönemi işaret etmektedir (Kılıçaslan, 2016).

İnternet ve intranetin gelişimi (1997 ve sonrası) ile özellikle gerçek zamanlı eğitim teknolojileri kullanılmaya başlanmış, son dönemde ise eğitim uygulamaları eğitim yönetim sistemi (EYS) uygulamaları ile yeni bir boyut kazanmıştır (Şimşek, 2002).

Bu sistem, insan kaynakları yönetim sürecini de içine alan, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden başlayarak, eğitim konularının seçimlerine, eğitim başarılarının takibine kadar uzanan bir süreci, çalışanı kariyer yönetimi ile birlikte koordine eden bir sistemdir (Yazıcı, 2004).

1989–1993	Network alt yapısının oluşturulması
1991–1994	Network applications (e-mail)
1990–2002	CD tabanlı ve canlı sınıf eğitimleri

1997–2002	İnternet ve Intranet devrimi  Gerçek zamanlı eğitim teknolojileri
1999–2003	Karma eğitim (Blended Learning)

2004–2009	Sanal sınıf
2010–	Eğitim yönetim sistemi

Tablo 1. e-Learning Teknolojilerinin Evrimi

Kaynak: Kılıçaslan, 2016.

Günümüzde dünyadaki uygulamalara paralel olarak Türkiye’de de e-learning uygulamaları hem akademik alanda hem de organizasyonel alanda giderek yaygın hale gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2010).

Görüldüğü gibi öğrenme, insanların doğdukları andan itibaren, adeta bir refleks gibi içgüdüsel olarak gerçekleştirdikleri, yaşam boyu devam eden ve yaşamlarının son bulması ile noktalanmayan, sonu ve sınırları olmayan bir süreçtir (Bingöl, 1997).

Önceleri deneme yanılma yoluyla öğrenen insan, daha sonraları bir bilenden öğrenmiştir. Hızla değişen çevre şartları, insanları sürekli ve daha hızlı öğrenmeye zorlamıştır (Şimşek, 2002).

Son yıllarda özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi öğrenmede son aşamayı ortaya koymaktadır: İstedığın zaman, istediğin yerde ve istediğin kadar öğrenmek bilgisayar ve iletişim teknolojilerini kullanarak, insanların öz disiplinleri ile istedikleri anda, istedikleri yerden ve istedikleri miktarda öğrenmesi anlamını taşıyan “elektronik ortamda öğrenme” yani “e-learning” yaklaşımı, bireysel ve kurumsal eğitimlerde hızla yaygınlaşmaya başlamıştır (Yazıcı, 2004).

### **Bireysel Öğrenmeden Organizasyonel Öğrenmeye Geçiş**

Öğrenme tanımından gelen bir varsayımla performansı arttırmaya yönelik bir eylemdir. Öğrenerek anlayış değişir, yeni organizasyon yapıları ve iş yapış şekilleri geliştirebilir. Bu kültürel değişim doğrudan doğruya performansı arttırmaya yönelik bir gelişimdir (Şimşek, 2002).

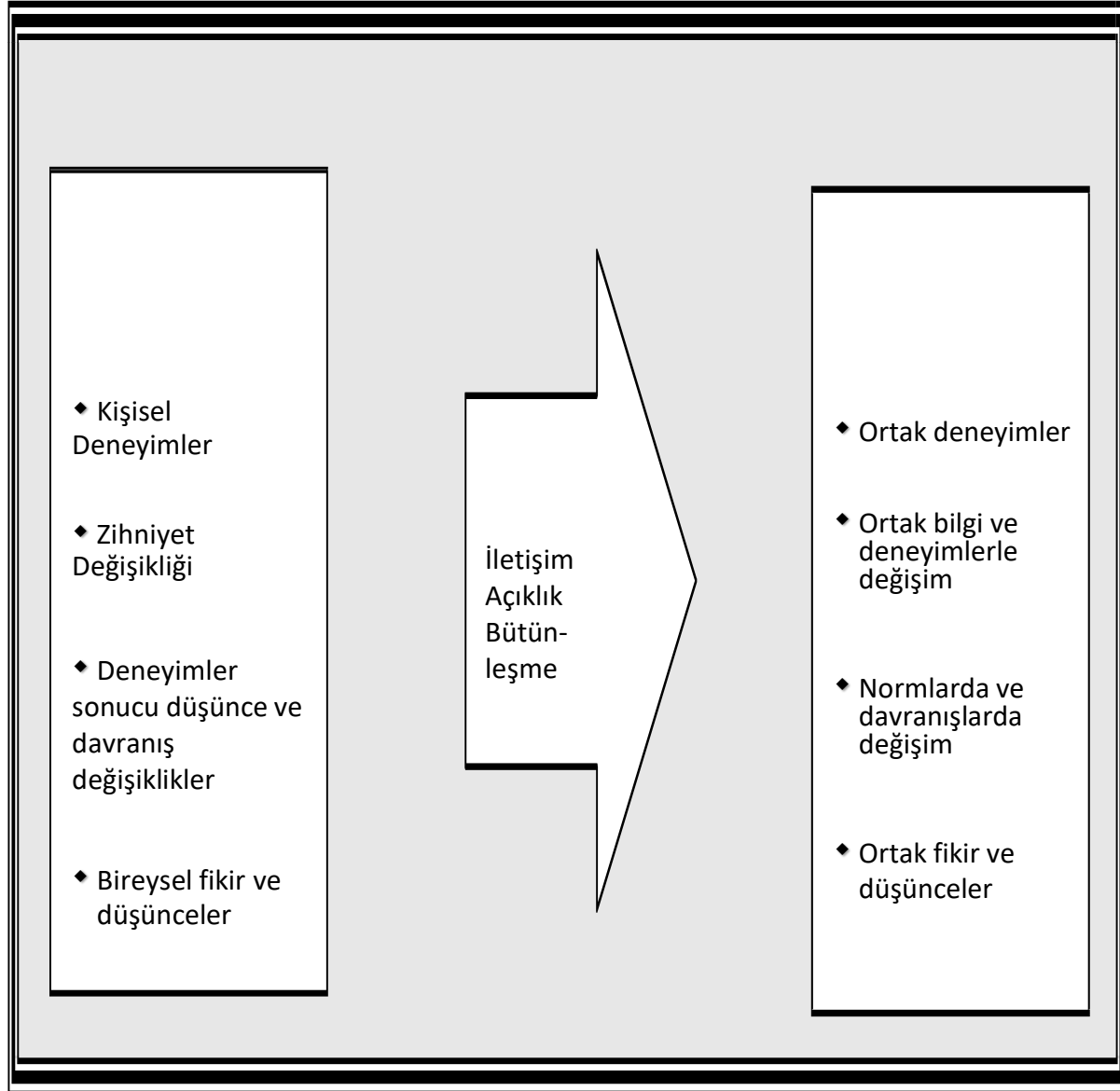
Marquart’a göre öğrenen organizasyon, kurumsal başarı için birlikte öğrenerek, kendisini bilgiyi daha iyi toplayabilen, yönetebilen ve kullanabilen bir organizasyona dönüştürür. Öğrenmenin sonu olmadığı gibi bu dönüşüm de sürekli dir (Sabuncuoğlu, 2010).

Öğrenen organizasyon olma düşüncesinin temelinde organizasyonel öğrenme yatmaktadır. Organizasyonel öğrenme, organizasyon içindeki, bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi, sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimi olarak tanımlanabilir (Bingöl, 1997).



Eğitim ve yönetim süreçlerinde organizasyonel öğrenme, bilginin eğitim veya tecrübeyle kazanılmasından çok, organizasyon içinde davranış, değer ve normların birlikte geliştirilmesidir (Şimşek, 2002).

Organizasyonel öğrenme kolektif, tüm çalışanların aktif katılımını gerektiren bir süreçtir. Ortak deneyimlere, kararlara, normlara dayalıdır. Bu şekilde oluşan kolektif değerler ve normlar, çalışan herkes tarafından paylaşılan bir hale gelir (Kılıçaslan, 2016).



Şekil 1. Bireysel Öğrenmeden Organizasyonel Öğrenmeye Geçiş

Kaynak: Barutçugil, 2004.

Bireysel öğrenmeden organizasyonel öğrenmeye geçiş süreci şekil 1’de verilen akış diyagramında detaylı olarak görülmektedir.

Organizasyonel öğrenmeyi sağlamak için (Barutçugil, 2004):

- 1.Neyi bilmek gerektiği keşfedilmeli
- 2.Bilindiği bilinmeyen alanlar ortaya çıkarılmalı
- 3.İhtiyaç duyulan bilginin yeri belirlenmeli
- 4.Bilginin nerede ve kimde olduğu belirlenmeli
- 5.İhtiyaç duyulan bilgiyi oluşturacak enformasyon bulgulanmalı
- 6.İşlenmemiş bilgi elde edilmeli
- 7.İşlenmemiş bilgi paylaşılmalı
- 8.İşlenmemiş bilgi işlevsel hale getirilmeli
- 9.İşlenmemiş bilgi işe uygulanmalıdır.

Organizasyonel öğrenme, organizasyonun ve çalışan insanların amaçlarına ulaşmaları için gerekli olan yeni ve yararlı bilginin tanımlanması, elde edilmesi ve uygulanmasıdır (Bingöl, 1997).

## **Organizasyonel Öğrenmenin Disiplin Anlayışı**

Beşinci Disiplin (The Fifth Discipline, 1990) adlı kitabında Senge, organizasyonel öğrenmenin rekabet avantajına önem verdiğini ve bu avantajın bireysel ve birlikte öğrenme ile kazanılacağını bildiklerini söyler (Sabuncuoğlu, 2010).

Organizasyonel öğrenmenin üyeleri istedikleri sonuçlara ulaşabilmek için kapasitelerini geliştirirler, organizasyonda yeni düşünce modelleri yaygınlaşır, ortak istekler ve özlemler serbest bırakılır ve insanlar sürekli birlikte nasıl öğrenileceğini öğrenirler (Sabuncuoğlu, 2010).

Organizasyonel öğrenmede Şekil 2’de görülebileceği gibi sürekli gündemde tutulması gereken 5 disiplin Őöyle özetlenmektedir (Barutçugil, 2004):

### **1.Kişisel Uzmanlık**

Kişisel vizyonun sürekli olarak derinleştirilmesi ve netleştirilmesi, enerjinin odaklanması, sabır ve kararlılık alışkanlığının oluşturulması ve gerçeğin nesnel olarak görölmesi.

### **2.Düşünce Modellerinin ve Analiz Yöntemlerinin Alternatiflerinin Oluşturulması**

Kişinin kendi düşünce yollarını ve analiz yöntemlerini oluştururken, başkalarından gelecek etkilere ve önerilere kendisini daha açık hale getirmesi.

### **3.Ortak Bir Vizyon Oluşturulması**

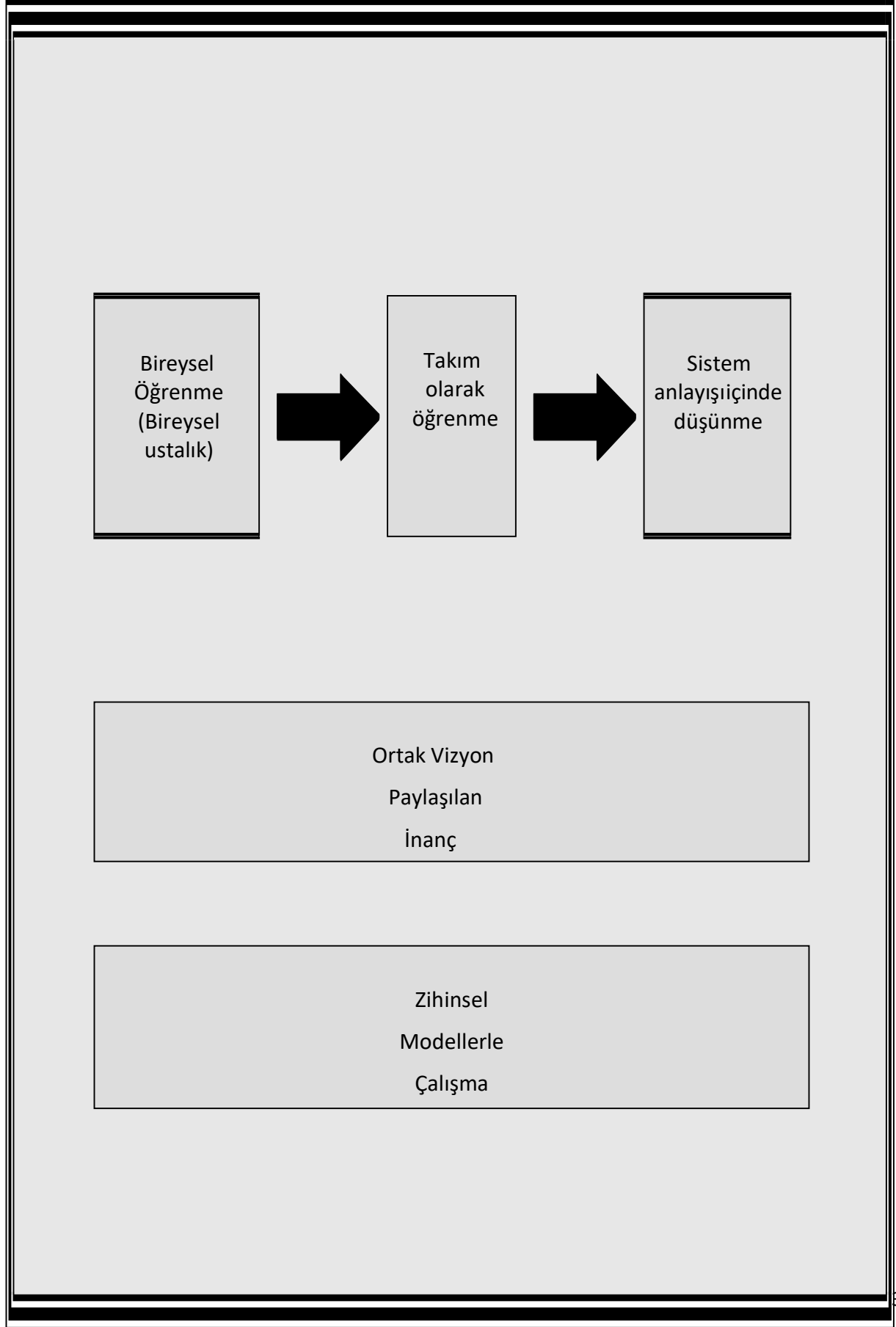
Geleceğe ait paylaşılan bir tablonun ortaya konulması ve tüm çalışanların ortak inanç ve değerler etrafında birleşerek kendilerini organizasyona adanmalarının ve katılımcı olmalarının sağlanması.

#### **4.Takım Olarak Öğrenme**

Organizasyon içinde kişisel veya takım olarak öğrenmeyi engelleyici çatışma, savunma ve diğer olumsuz etkileşim kalıplarının etkisinin yok edilmesi, bu konuda beceri ve alışkanlık geliştirilmesi.

#### **5.Sistem Anlayışı İçinde Düşünme**

Birbiriyle ilişkili olan faaliyetler arasındaki görünmeyen bağlantıları görebilme ve birbirlerine yaptıkları etkileri anlaşılabilir hale getirme becerisinin geliştirilmesi.



## Şekil 2. Organizasyonel Öğrenme Disiplini

Kaynak: Barutçugil, 2004.

Organizasyonel öğrenmeyi başlatma ve kolaylaştırma görevini üstlenmesi ve yönetmesi gereken insan kaynakları ve eğitim geliştirme birimleri, bazı organizasyonda, değişik nedenlerle, organizasyonun stratejik iş amaçlarıyla uyumlu çalışmamaktadır (Sabuncuoğlu, 2010).

Bu birimler ya da bireyler, moda kavramlara, kişisel tercihlere veya renkli, resimli kataloglara bağlı kalarak bireysel beceri eğitimleri seçmekte ve bunlarda çoğu kez organizasyonel öğrenme anlamında fazlaca bir değer ifade etmemektedir (Şimşek, 2002).

Bu eğitimlerin, organizasyonel yenilenme sürecine gerçek bir etkisi olması için organizasyonel amaçlarla uyumlu kılınması ve bu amaçların elde edilmesine katkıda bulunacak bir içerikle ve yöntemle tasarlanması gerekir (Barutçugil, 2004).

Öğrenme etkinliğinin bir organizasyonel öğrenme olması için öğrenilen şeylerin işle bağlantısının olması, uygulamaya fırsat tanınması ve geri dönüşünün olması gereklidir. Bu unsurlar olmadığı takdirde öğrenme etkinliğinin değişim ve gelişim üzerinde bir etkisi olduğundan söz edilemeyecektir (Bingöl, 1997).

## **Sonuç**

Sonuç olarak değişimin hızı ve rekabetin acımasızlığı, organizasyonlarda çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin sürekli olmasını gerektirmektedir. Bunun sonucu, günümüzün organizasyonları, pazarda kalabilmek ve rekabette başarılı olmak için kaçınılmaz olarak organizasyonel öğrenmeyi sağlamak zorunda kalmaktadırlar.

Eğitilenlere performans fırsatı, yönetici ve diğer personelin eğitim etkinliklerini desteklemesi, eğitilenlerin öğrenmeye motive olması, iş ortamının öğrenmeye uygun olması koşullarının sağlanması için birçok şirket öğrenen organizasyon olmaya çalışmaktadır.

Organizasyonel öğrenme; öğrenme, uyum ve değişim kapasitesini yükseltmiş bir kurumsal bir yapıdır. Bu bağlamda günümüz modern eğitim ve öğretim anlayışının tüm kademelerde yansıtılmasını bağlayıcı kılmaktadır.

Organizasyonel öğrenme sürekli değişen ve sürekli yenilenen çevre koşullarında aranılan organizasyonel niteliklerin elde edilmesi ve rekabette avantaj sağlanmada anahtar durumdadır.

Öğrenme ve öğrenme şekli rekabette organizasyonlara üstünlük sağlayan bir unsurdur. Öğrenme, yeni bilgi, beceri, yetenek ve tutumların yaratılması, mevcut bilgi ve becerilerde artış gerçekleştirilmesi sürecidir.

Organizasyonel öğrenme, organizasyondaki tüm bireylerin öğrenmesini sağlayan ve sürekli kendini dönüştüren organizasyonlardır. Organizasyonel öğrenme, öğrenmeye öncelik verirler. Organizasyonların bütün olarak öğrenme kabiliyeti sayesinde performansta sürekli bir gelişme gözlenmektedir.

## **Kaynakça**

Aldemir, Ceyhan. Ataol, Alpay. Solakoğlu, Gönül Budak. (1993), Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.

Barutçugil, İsmet. (2004), Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Bingöl, D. (1997), Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Çelik, Vehbi. (1995), “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, II Cilt, Tüsiad ve Kalder, İstanbul.

Eren, E. (1989), Yönetim Psikolojisi, İ.Ü.İ.F. Yayınları. İstanbul.

Kaynak, Tuğray. (1996), İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Kılıçaslan, Y. (2016), “Eğitimde Teknoloji İçin Bilim ve Teknik: İlke ve Yöntemler”. Eğitim Teknolojilerinde Kalite Yönetimi Seminer Notları, MEB, Ankara.

Noe, Raymond A. (1999), İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, (Çev. Canan Çetin) Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Özgüven, İ.E. (1994), Eğitimde Psikolojik Yöntemler, Ankara.

Schuler, Randall. (1980), “You and Effective Training”, Training and Development Journal, No 32.

Şimşek, Muhittin. (2002), Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, Babıâli Kültür Yayıncılık, İstanbul.

YAZICI, Selim (Ed). (2004), E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, Alfa Yayınları, İstanbul.

Ulrich, Dave. Jick, Todd. Glinow, Mary Ann Von. (1993), “High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, Organizational Dynamics, Vol 22, No 2.

Zafer, B. (2012), “Eğitim Yönetiminde Değişimin ve Beşeri İlişkilerin Rolü”, Önce Kalite Dergisi, Yıl 4, Sayı 13.