



ORTAÖĞRETİM
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

BİLGİ VE BECERİ BÜTÜNLÜĞÜNDE ÖĞRENEN OKUL KÜLTÜRÜ

YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMEN REHBER KİTABI



ORTAÖĞRETİM
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Editör

Halil İbrahim TOPÇU, Genel Müdür

Hazırlayanlar

Dr. Ahmet YILDIRIM, Millî Eğitim Uzmanı

Dr. Özlem AKSU, Öğretmen

Dizgi-Tasarım

Dr. Funda ÇETGİN, Öğretmen

ISBN: 978-975-11-6581-7

NİSAN 2023

ÖN SÖZ

Günümüz toplumu bilgiye nasıl ulaşacağını, ulaşılan bilgiyi davranışa nasıl dönüştüreceğini ve mevcut bilgileri kullanarak yeni bilgileri nasıl üreteceğini bilen bireylere ihtiyaç duymaktadır. Bu durum, okulların sürekli öğrenmeyi bir ilke olarak belirleyip değişime ayak uydurmasını gerektirmektedir. Değişimin, yeniliğin ve dönüşümün yoğun bir şekilde gerçekleştiği günümüzde ise öğrenmenin önemi yadsınamaz bir şekilde artmıştır. Bu çerçevede, okullar değişime uyum sağlamak ve ortaya çıkan güncel problemler için çözüm önerileri geliştirebilmek amacıyla sürekli araştırmalar yapar ve öğrenir. Bunun sağlanabilmesi için de okulların öğrenen okul kültürünü benimsemesi gerekmektedir.

Öğrenen okul; sürekli öğrenen, kendini yenileyen, her koşulda öğrenmeyi motive eden, insan kaynağını geliştirmenin önemini ortaya koyan, okulun tüm paydaşları tarafından benimsenen ve okulu çatışmadan koruyan bir okul kültürüne sahiptir. Öğrenen okullarda geleneksel anlayışın aksine öğretmenler öğrencilere bilgiyi aktarmaktan öte onlara araştırma, sorgulama ve bilgiye erişmenin yollarını öğretmeye çalışırlar. Öğretmenler, tek bilgi kaynağı olmaktan çıkıp hem meslektaşlarından hem de öğrencilerden öğrenirler. Öğretmen ve öğrencilere ek olarak eğitim kurumundaki bütün çalışanlar aktif öğrenme sürecinin içinde yer alırlar. Öğrenen okul kültürüne sahip okullarda yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen, öğretmen-öğrenci, öğretmen-veli, yani bütün okul paydaşları arasında iş birliği vardır. Öğrenen okul kültürünü iyi işleten okullar öğrenmeyi bir araç olarak kullanarak daha üretken hale gelme fırsatı yakalamış olurlar. Okulda kazandıkları bilgileri becerilere dönüştüren ve bu becerileri günlük yaşamda karşılaştıkları sorunları çözmede kullanan öğrenciler yetiştirmek, günümüz eğitim sisteminin bir gereğidir.

Okulun tüm paydaşlarının öğrenme sürecine etkin bir şekilde dahil olduğu ve öğrenme çıktılarının ürüne dönüştüğü bir okul kültürünü oluşturmada okul yöneticilerine ve öğretmenlere kılavuzluk etmesi amacıyla “Bilgi ve Beceri Bütünlüğünde Öğrenen Okul Kültürü Yönetici ve Öğretmen Rehber Kitabı” hazırlanmıştır. Hazırlanan bu rehber kitabın tüm okul yöneticilerimiz ve öğretmenlerimiz için yararlı olmasını diliyorum.

Halil İbrahim TOPÇU
Ortaöğretim Genel Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	3
1. BÖLÜM ÖĞRENEN OKUL	8
1.1. Öğrenen Okulun Özellikleri Nelerdir?	16
1.2. Öğrenen Okulun Kültürü Nasıl Olmalıdır?	21
1.3. Öğrenen Okul İklimi Nasıl Geliştirilir?	22
1.4. Öğrenen Okulun Değerleri Nelerdir?	23
1.5. Öğrenen Okullarda Öğrenme Ortamları	25
1.6. Öğrenen Okulda Yönetici	25
1.7. Öğrenen Okulda Öğretmen	27
1.8. Öğrenen Okulda Öğrenci	27
1.9. Öğrenen Okulda Veli	28
1.10. Öğrenen Okulların Örnek Uygulamaları	29
1.11. Öğrenen Okulun Sorunları	30
2. BÖLÜM ÖĞRENEN OKULDAN ÜRETKEN OKULA	32
2.1. Okullarda Üretkenliğin Geliştirilmesi İçin Genel Yaklaşımlar	33
2.2. Okullarda Üretkenliğin Geliştirilmesi İçin Temel İlkeler	34
2.3. Üretken Okulun Hedefleri	35
2.4. Üretken Okulda Öğrenme	36
2.5. Üretken Okul Uygulama Örnekleri	39
3. BÖLÜM MODEL ÖNERİSİ (Öğrenme ve Üretim Sürecinde Öğrenci, Öğretmen ve Okulun Rolü)	42
KAYNAKLAR	46

Tablolar Listesi

Tablo 1 Geleneksel ve Öğrenen Okul	15
Tablo 2 Geleneksel ve Üretken Okul	33

Şekiller Listesi

Şekil 1 Öğrenen Okul Modeli.....	14
Şekil 2 Öğrenen Okul Sistemi	16

1. BÖLÜM ÖĞRENEN OKUL

ÖĞRENEN OKUL

Bilgi, çağımızın en önemli gücü olarak değerlendirilmektedir. Öğrenme ise bilgiye ulaşmada, bilginin üretilmesinde ve aktarılmasında önemli bir süreçtir. Öğrenme, bireyin yaşantıları neticesinde davranışlarında meydana gelen değişimleri veya yeni davranışlar edinme süreçlerini içermektedir. İnsan davranışlarında meydana gelen değişimlerin büyük bir kısmı insan yaşamında önemli bir yer tutan öğrenme yoluyla gerçekleşmektedir (Uğur, 2019).

Öğrenme, bireysel düzeyde olabileceği gibi grup ve kurum düzeyinde de olabilir. Küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak değişimler çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. 1990'lı yıllarda, öğrenen kurum, kurumların hayatta kalması için bir çıkış yolu olmuştur. Öğrenen kurum, bireysel ve grup düzeyinde öğrenmeyi içermektedir. Öğrenen kurumlar kendilerini sürekli yenileyen, veriyi daha etkin bir biçimde yöneten, teknolojiden ve insanların kabiliyetlerinden daha etkili bir biçimde yararlanan ve son olarak çevreye daha iyi uyum sağlamak için öğrenmeyi yaygınlaştıran kurumlardır (Burma, 2015).

Bilgi ilkel çağlardan beri gelişerek günümüzde üretimin en temel faktörü haline gelmiştir. Bu durumun bir sonucu olarak çağımız "Bilgi Çağı" olarak adlandırılmaktadır. Bu durum, kurumların bilgiden temel bir güç olarak yararlanmasını gerektirmektedir. Günümüzde kurumlar eğitimi bir yaşam biçimi olarak ele almalı ve kendilerini öğrenen kurumlara dönüştürmelidir. Günümüz toplumu bilgiye nasıl ulaşacağını, ulaşılan bilgiyi davranışa nasıl dönüştüreceğini ve mevcut bilgileri kullanarak yeni bilgileri nasıl üreteceğini bilen bireylere ihtiyaç duymaktadır (Ağaoğlu, 2006).

Hızla değişen dünyada kurumların hayatta kalması için bilgi en önemli kaynak haline gelmektedir. Bu yüzden kurumların değişen çevresel koşullara uyum sağlaması ve sürecin avantajlarından yararlanması için çok hızlı bir şekilde öğrenmesi gerekmektedir. **Öğrenen kurumlar, kendilerini "öğrenme" ile tanımlayan ve "sürekli gelişime" önem veren kurumlar olarak tanımlanmaktadır.** Bu kurumlar öğrenerek değişmekte ve kendilerini değiştirmeyi öğrenmektedir. Küreselleşen dünyada, bir kurum hayatta kalabilmek için daha esnek olmalı ve değişikliklere ayak uydurabilmelidir. 21. yüzyıl toplumu, her bireyin ve kurumun sürekli öğrenme ile iştigal etmesini gerektirmektedir. Ancak bu şekilde kurumlar etraflarındaki hızlı değişim ve dönüşümlere ayak uydurabilir. Küreselleşme, teknolojik değişim ve belirsizlik; bir kurumun ele almak zorunda olduğu unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Hatta bir kurumun bir değişiklik karşısında hayatta kalmasını sağlayan temel faktörün, ilgili kurumdaki herkesin öğrenmeye devam ettiği ve öğrenmeyi sürdürülebilir kılmanın olduğu ileri sürülebilir (Hamzah, Yakop, Nordin ve Rahman, 2011).

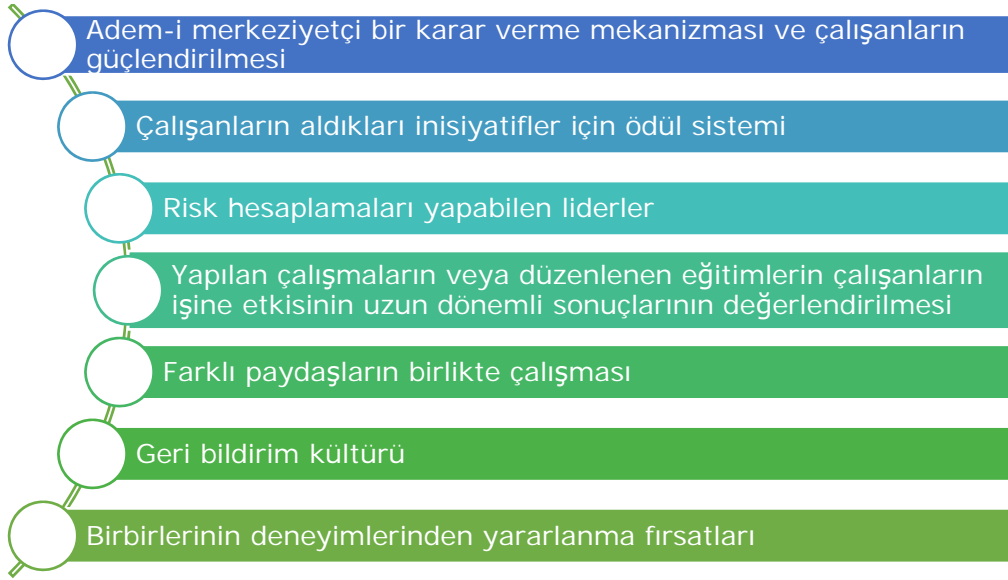
Öğrenen kurumlar yaklaşımı, kurumsal öğrenme kuramına dayanmaktadır. Kurumsal öğrenme, insanların çalıştıkları kurumlarda nasıl öğrendikleri ile ilgilenirken öğrenen kurumlar kavramı, çalışanlarının öğrenmesini sağlamak ve kolaylaştırmak için kurumların neler yapabileceğine odaklanmaktadır. Kurumsal öğrenme kuramı (organizational learning theory) öğrenmenin kurumlarda nasıl gerçekleştiği ile ilgilenmektedir.

! Kurumsal öğrenme, grup olarak öğrenmeye odaklanır.

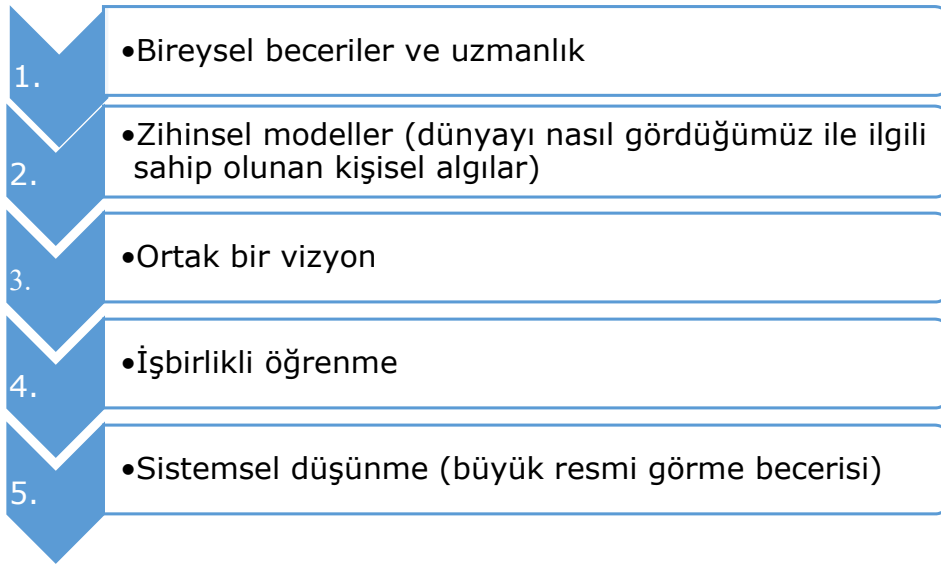
! Kurumsal öğrenmeyi gerçekleştiren ve aktif rol alan kurum çalışanlarıdır.

Bu kuram, grup olarak öğrenmeye odaklanmakta ve Argyris (1992) tarafından ortaya konulan öneriyi dikkate almaktadır. Argyris (1992)'e göre kurumlar öğrenmenin gerçekleşebilmesi için uygun koşulları hazırlarlar ancak öğrenmeyi gerçekleştiren ve bu süreçte aktif rol alan kurum çalışanlarıdır. Ancak kurumsal öğrenme kuramı öğrenmenin kurum kültüründen büyük ölçüde etkilendiğini de ekler.

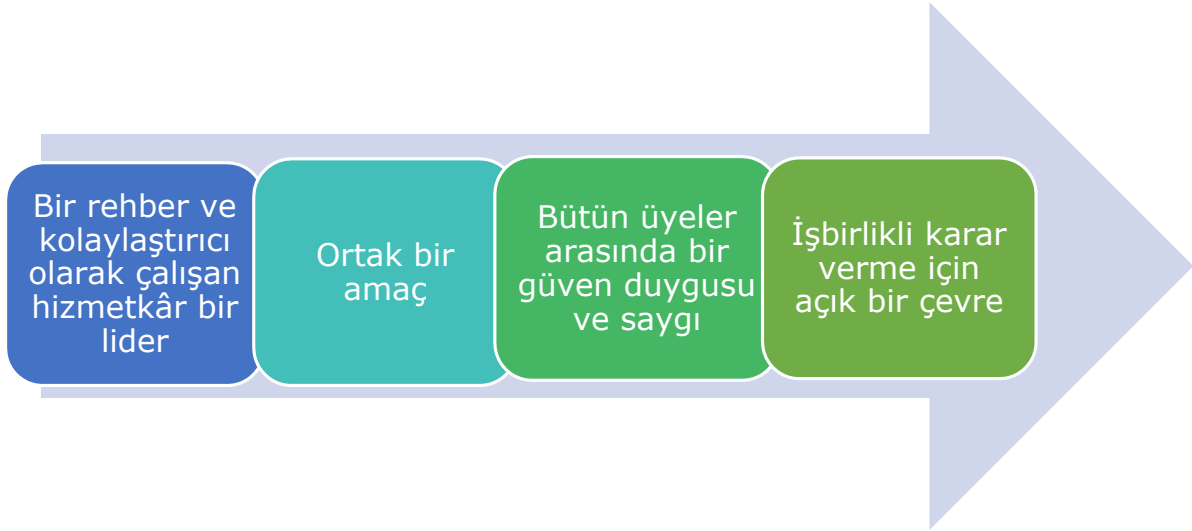
Öğrenen bir kurum aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Burma, 2015):



Öğrenen kurumları açıklamak için sistem yaklaşımı Senge (1990) tarafından geliştirilmiştir. Bu kavram aynı şekilde Senge tarafından yaygınlaştırılmıştır. Senge (1990)'e göre öğrenen kurumların aşağıdaki beş özelliğe sahip olması veya bu özellikleri işe koşması beklenir:



Öğrenen kurum organik, dinamik ve sürekli değişen bir sistem olarak işlemektedir. İnsan vücudu, her bir bölümü sağlıklı olduğu kadar sağlıklıdır. Benzer şekilde bir kurum, çalışanları güçlü olduğu ölçüde güçlüdür. Öğrenen bir kuruma dönüşmede dört temel unsur söz konusudur (Hiatt-Michael, 2001):



Noe (1999)'ye göre ise öğrenen kurumların temel özellikleri:

- *Sürekli öğrenme*: Personel bilgiyi paylaşmalı ve çalıştığı kurumu bilgi elde etme ve yeni bilgi yaratmanın bir aracı olarak değerlendirmelidir.
- *Bilgiyi paylaşma*: Bilgi paylaşımı için yeni sistem ve stratejiler işe koşulmalıdır.
- *Eleştirel düşünme*: Çalışanlar yeni üretim yöntemleri geliştirme konusunda çalışmalı ve kişiler arası bir geri bildirim süreci aktif bir şekilde işe koşulmalıdır.
- *Esneklik ve deneyimlerin desteklenmesi*: Çalışanlar, risk almakta ve yenilikler ortaya koyma konusunda özgür olmalıdır.
- *Personele destek sağlama*: Çalışanlara, çalışmaları ve kendilerini geliştirebilmeleri için uygun bir ortam sunulmalıdır.

Bireysel beceriler ve uzmanlık “sürekli olarak kişisel vizyonun derinleştirilmesi ve becerilerin geliştirilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu özellik, kurumların her bir çalışanının yeteneklerini ve becerilerini ortaya koyabilmesi için onları desteklemesini içine almaktadır. Töremen (2001) kurumların neden öğrenen kurumlara kendilerini dönüştürmeleri gerektiği ile ilgili faktörleri açıklamıştır:

- En iyi performansa ulaşma ve rekabette önde olma amacı,
- Kurumsal ilişkileri derinleştirme çabaları,
- Geride kalmayı önlemek için niteliği artırma çabası,
- Riskleri ve farklılıkları anlama kaygısı,
- Yenilik amacı,
- Personelin niteliğini artırma gayesi,

- Tartışmaları ve problemleri çözme eğilimi,
- İş birliğinin artırma çabası,
- Dayanışmanın önemini anlama amacı.

Kurumsal öğrenme, çalışanların davranışlarını etkilemesi muhtemel yeni bilgi ve anlayışın geliştirilmesiyle ilgilidir. En basit haliyle tanımlanacak olursa *koordine edilmiş sistem değişimi* biçiminde ifade edilebilir. Bu süreçte, bireylerin ve grupların kurumsal hafızaya erişmesi, kurumsal hafızayı inşa edip kullanması ve kurumsal kapasiteyi uzun vadede geliştirecek yapı ve kültürün oluşturulması için bütün mekanizmalar işe koşulur. Sonuç olarak kurumsal öğrenme kuramı bireysel ve grup öğrenmelerinin kurumsal bir kaynağa nasıl dönüştürülebileceği ile ilgilendiği için bilgi yönetim süreçleriyle yakından ilişkilidir (Argyris ve Schon, 1996).

Öğrenen kurum kültürünün kurumsal performans ve kurumsal yenilikçilik üzerinde doğrudan etkisi vardır ayrıca bu kültür, uzun erimli kurumsal başarıyı sağlamaktadır. Bununla birlikte öğrenen kurumlar, iş piyasasındaki ve bağlantılı olduğu farklı kurumlardaki gelişmeleri yakından takip edebilirler ve uyum sağlayabilirler (Hussein, Mohamad, Noordin ve Ishak, 2013). Öğrenen kurum yaklaşımını benimseyen kurumlarda görev yapan personelin çalıştığı kuruma bağlılığı ve aidiyeti de yüksektir (Hamzah ve diğerleri, 2011).

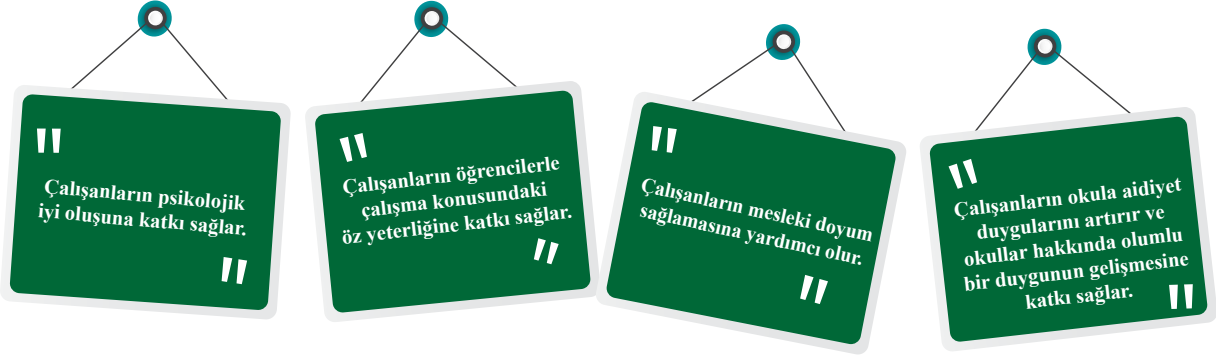
Bütün alanlarda olduğu gibi eğitim sektöründe de değişim ve dönüşümler hızla gerçekleşmektedir ve bu değişikliklere ayak uydurabilen kurumlar daha güçlü bir şekilde varlığını sürdürmektedir (Hussein ve diğerleri, 2013). **Okullar dinamik birer yapı olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, okulların sürekli öğrenmeyi bir ilke olarak belirleyip değişime ayak uydurmasını gerektirmektedir.** Değişimin, yeniliğin ve dönüşümün yoğun bir şekilde gerçekleştiği günümüzde ise öğrenmenin önemi yadsınamaz bir şekilde artmıştır. Bu çerçevede, okullar değişime uyum sağlamak ve ortaya çıkan güncel problemler için çözüm önerileri geliştirebilmek amacıyla sürekli olarak araştırmalar yapar ve öğrenir (Uğur, 2019). Öğrenmeyi bir kültür olarak benimseyip teşvik eden okullar, bilgi çağının itici gücü haline gelir (Doğan ve Yiğit, 2015). Öğrenen okul, insanların arzu ettikleri sonuçlara ulaşacak kapasitelerini sürekli geliştirdikleri bir kurum olarak tanımlanmaktadır. Galler’de benimsenen “öğrenen okul” yaklaşımı, kurum çalışanlarının ve öğrencilerin öğrenme deneyimlerini ve öğrenme çıktılarını artırmayı amaçlamaktadır. Bu okulların vizyonu, kurum çalışanlarının ve öğrencilerin bilişsel ve sosyal-duygusal yönlerini geliştirmektir. Bununla paralel olacak şekilde okullarda sürekli öğrenme fırsatlarının oluşturulması ve sunulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki uygulamalar yapılmaktadır:

- Bütün çalışanlar sürekli mesleki öğrenme sürecinden geçmektedir.
- Yeni personele göreve başlama eğitimleri verilmektedir.
- Bütün personele danışma ve rehberlik hizmeti sunulmaktadır.
- Mesleki öğrenme, öğrenenlerin öğrenmesine ve okulun hedeflerine dayanmaktadır.
- Bütün personel kendi mesleki öğrenme ihtiyaçlarını, amaçlarını ve önceliklerini belirlemektedir.
- Mesleki öğrenme, geri bildirim süreçleriyle birlikte işlemektedir. Yani öğrenenlerden öğrenmenin daha etkili hale gelmesi konusunda görüşler alınmaktadır.
- Personelin bir ekip olarak nasıl birlikte çalışacağı konusunda görüşleri alınmaktadır. Çalışanların birbirine öneri ve tavsiyelerde bulunmaları desteklenmekte ve “güven” ve “kar-

şıklı saygı” temel değerler olarak işe koşulmaktadır.

- Mesleki öğrenmeyi destekleyecek şekilde çok sayıda kaynak işe koşulmaktadır.

Birçok okul, personelinin öğrenme sürecini, gelişimini ve iş birliğini destekleyecek şekilde çaba sarf etmektedir. Eğitimde ortaya konulan reformlar, okulların “öğrenen kurumlara” dönüşmesi gerçeğini ifade etmektedir. Çünkü ancak bu şekilde okul personeli ve yöneticiler birlikte çalışarak problemlere çözümler üretebilmektedir. Okulların öğrenen kurumlara dönüşmesinin çok sayıda avantajı vardır. Öğrenen kurumlara dönüşen okullar (Field, 2019):



Okulların öğrenen kurumlara dönüşmesine engel bazı durumlar vardır. Bu durumlar aşağıdaki gibidir (Field, 2019):

- “Öğrenen kurum” veya “öğrenen okul” kavramı, herkes tarafından aynı şekilde anlaşıl-mamakta ve herkes bu kavrama farklı anlamlar yüklemektedir.
- Okullarda kurumsal öğrenmeyi finanse edecek kaynak eksikliğidir.

Eğitim kurumları etkililiğini, verimliliğini ve rekabet gücünü artırmak için gayret sarf eder. Çünkü günümüz toplumu rekabete dayalı olup verimliliğini artıran kurumların hayat-ta kalma olasılığı artar. Bunun doğal bir sonucu olarak okullar, çevrelerinde olup biten de-ğişimleri izleyip ilgili değişikliklere ayak uydurmalıdır. Bunun tek yolu ise okulların geleneksel eğitim anlayışını bırakarak “öğrenen kurumlara” dönüşmelerini sağlamaktan geçmektedir (Doğan ve Yiğit, 2015).

“Sürekli gelişim, öğrenmeye bağlılığı gerektirir.” temel yaklaşımına dayanan öğre-nen okullarda hedeflere ulaşabilmek ile etkililiği ve verimi artırabilmek, gün geçtikçe artan bilgiye ayak uydurmakla olasıdır. **Bu çerçevede okulların kendilerini öğrenen okullara dö-nüştürmeleri; öğretmenlerin okullarda öğrenme sürecinde “bilgi aktarıcı” rolünü terk ederek hem kendisinin öğrenmeyi öğrenmesini hem de öğrencilerin öğrenmeyi öğ-renmesini sağlamasını gerektirmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak da öğrenciler öğrenme sürecinin merkezinde aktif bir rol oynayıp bilgiyi üreten ve paylaşan hale ge-leceklerdir** (Uğur, 2019). Kurumsal öğrenme süreci aşağıdaki aşamaları içine alacak şekilde planlanmalıdır:

- Öğrenme/eğitim ihtiyacına ilişkin verilerin toplanması
- Eğitim programının geliştirilmesi/planlanması
- Eğitim programının pilotlanması
- Eğitim programının uygulanması
- Öğrenme sürecinde yer alan katılımcılardan geri bildirim alınması
- Alınan geri bildirimler doğrultusunda eğitim programının yeniden düzenlenmesi

- Eğitim programının yeniden uygulanması
- İlgili eğitim programının ve elde edilen çıktılarının yaygınlaştırılması

Yukarıda maddelerde yer alan uygulamaların yerine getirilmesi durumunda öğrenen kurumlar bir ürün veya çıktı ortaya koyabilir. **Planlanan eğitim programlarının bireysel ihtiyaçlara cevap verecek şekilde düzenlenmesi büyük bir önem taşımaktadır.** Bununla birlikte öğrenme sürecinin sonunda elde edilen çıktıların yaygınlaştırılması (okulun diğer paydaşlarına yarar sağlayacak şekilde paylaşılması) ile çıktıya dayalı öğrenme gerçekleşmiş olur.

Öğrenen okullarda geleneksel anlayışın aksine **öğretmenler öğrencilere bilgiyi aktarmaktan öte onlara araştırma, sorgulama ve bilgiye erişmenin yollarını öğretmeye çalışırlar.** Öğretmenler, tek bilgi kaynağı olmaktan çıkıp hem meslektaşlarından hem de öğrencilerden öğrenirler. Öğretmen ve öğrencilere ek olarak eğitim kurumundaki bütün çalışanlar aktif öğrenme sürecinin içinde yer alırlar. **Öğrenme de rekabete değil paylaşım ve beraberlik ruhuna dayanır. Öğrenen okulları geleneksel okullardan ayıran temel fark budur ve bütün paydaşlar öğrenmenin, okulun başarısında oynadığı rolün farkındadır.** Bu nedenle öğrenen okul olabilmek, geleneksel okul anlayışını terk edip öğrenen okula dönüşme yolunda gayret sarf etmeyi gerektirir (Uğur, 2019).

Öğrenen okullar, bütün çalışanların yeni bilgileri uygulamalarını, iş birliği anlayışını geliştirmelerini ve birbirleriyle iş birliği içinde çalışmalarını önceleyen bir yapıya sahiptir. Bu çerçevede, öğrenen okullar; ortak amaçlar geliştirir, öğretme ve öğrenme için ortak bir platform oluşturur, çalışanların risk alma ve inisiyatif alma yönlerini destekler, okul çalışmaları üzerinde etkisi olan bütün öğeleri düzenli olarak analiz eder ve bütün paydaşların sürekli öğrenmeye devam etmesine olanak sağlar (Uğur, 2019).

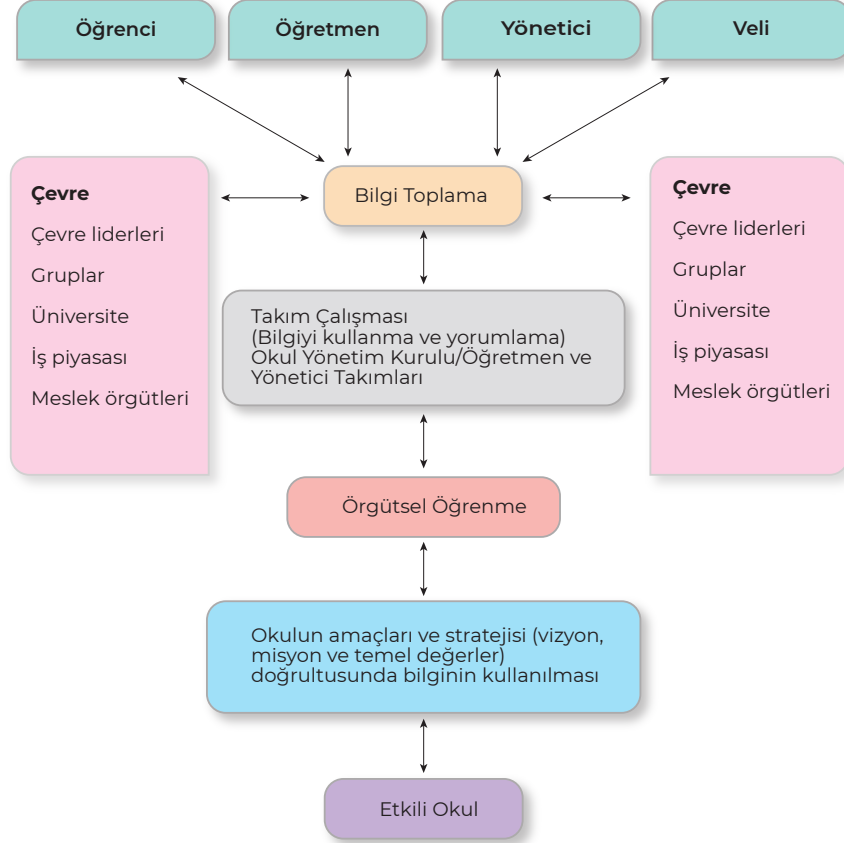
Öğrenen okullar, çevresinde ortaya çıkan değişimleri izler, amaçlarını bu yönde revize eder, uygun bir öğretme ve öğrenme ortamı ortaya koyar, risk alma ve girişimcilik konusunda çalışanlarını teşvik eder (Doğan ve Yiğit, 2015). Öğrenen okul, bir çeşit öğrenme laboratuvarı olarak değerlendirilebilir. Bu tür okullarda öğretmenler ve diğer bütün paydaşlar kendi alanlarındaki yenilikleri sürekli izleyip meslektaşlarıyla paylaşırlar (Şimşek ve Yıldırım, 2004). Bu çerçevede okullara birlikte çalışan bir ekip olarak bakıldığında okul yöneticilerinin okul başarısını tüm ekibe mal etmesi, birlikte çalışmayı ve kolektif zekâyı etkin bir duruma getirebilir (Doğan ve Yiğit, 2015).

Öğrenen okulların önemli bir misyonu da bilgiyi tüm çalışanlara yayacak şekilde faaliyet göstermesidir. Öğrenen okullarda hataların da önemli bir yeri vardır. Hatalar, birer öğrenme aracı olarak değerlendirilir ve hatalardan dersler çıkarılır. Buna ek olarak öğrenmeyi destekleyen ödüllendirme sistemi gibi mekanizmalar işe koşulur. Öğrenen okullarda çalışan bireylerin becerileri, yetenekleri, tecrübeleri hizmet sundukları kurum için en önemli sermayedir.

Öğrenen okullarda “iletişime açıklık” yaklaşımı belirlenir. Bu yaklaşımın doğal bir sonucu olarak bilgi, bütün paydaşlar arasında yayılır ve paylaşılır. Yani okullarda pozitif bir öğrenme kültürü geliştirilmiş olur. Öğrenen okulda bütün paydaşlar “öğrenen” olarak değerlendirildiği için okul müdüründen hademesine, öğretmeninden öğrencisine ve velisine kadar herkes “öğrenen” olarak değerlendirilebilir. Eğitim kurumu, değişime ayak uydurmayı, kendini güncellemeyi ve güncel kalabilmeyi ancak birlikte öğrenmenin gücü ile sağlar. Okulların öğrenen bir kurum olmaları; değişimi ve gelişimi sistemin ayrılmaz bir parçası olarak kabul etmeleri, değişime ve gelişime açık bir okul kültürü geliştirmeleri, birey düzeyinde gerçekleşen öğrenmeleri okul düzeyine genelleştirmeleri, kendilerini sürekli öğrenmeye adanmaları, bürokratik düzenden uzak bir okul yönetimini ilke edinmeleri ve son olarak dış çevre ile bütünleşerek hataları birer öğrenme aracı olarak görmeleri ile mümkün olur (Akge-

dik, 2016).

Öğrenen okulun çalışanları bir etkinliğe katıldığında, kazandığı bilgi ve becerileri diğer çalışma arkadaşları ile paylaşır. Özellikle okul yöneticileri, okuldaki uygulamalar hakkında öğretmenleri ve velileri bilgilendirmekte ve diğer çalışanlarla da gerekli bilgileri paylaşmaktadır. Aytaç (1999) öğrenen okul modelini Şekil 1'deki gibi ortaya koymuştur (Akgedik, 2016).



Şekil 1. Öğrenen Okul Modeli

Öğrenen okulun bütün paydaşları birbiriyle diyalog halindedir. Paydaşlar arasında hedef birliği olduğundan bilgiyi birbirleriyle paylaşarak birbirlerinin öğrenmelerine katkı sağlarlar. İletişime açıklığın doğal bir sonucu olarak kendi başlarına ulaşamayacakları bilgi ve anlayışa iş birliği yaparak ulaşma olanağı bulmuş olurlar. Ekip/grup çalışmasının önemli görüldüğü öğrenen okullarda sinerjinin ortaya konulabilmesi için bilgiler, bütün çalışanlar tarafından paylaşılır (Akgedik, 2016).

Öğrenen okullarda iş birlikli öğrenme yaklaşımı benimsenir ve öğrenciler hem kendilerinin hem de arkadaşlarının kapasitelerini sonuna kadar geliştirmeye çalışırlar. Bu yaklaşım, tek tek her öğrencinin öğretilenleri tam olarak öğrenmesinden farklı bir durumdur. Bir grubun kazanımı her zaman tek tek üyelerinin kazanımlarının toplamından fazladır. İş birlikli öğrenme yalnızca akademik başarıyı artırmakla kalmaz aynı zamanda transfer, güdü, özsaygı, denetim odağı, arkadaşlık ilişkileri, sınıf atmosferi, özöğrenimlerin normal sınıfta eğitimi gibi değişkenler üzerinde de oldukça olumlu etkileri vardır.

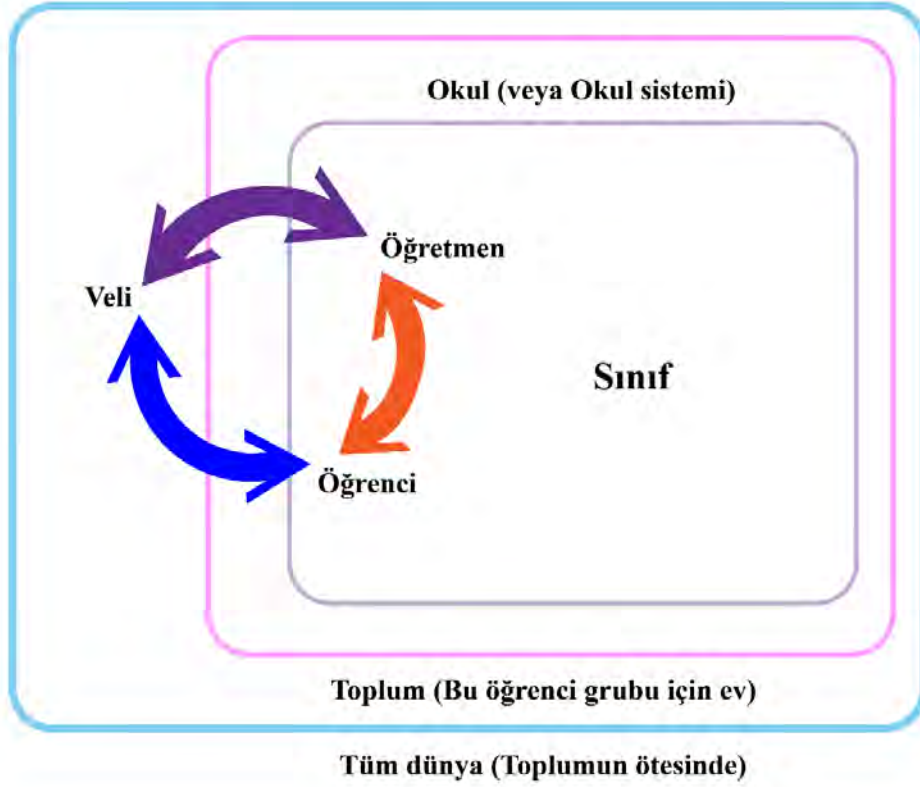
Bir eğitim kurumu olarak okulların işlevlerinde geçmişten bugüne değişiklikler olmuştur. Okulların süratle gelişen bu değişimlere ayak uydurabilmesi ve bilgi toplumunun gereklerini yerine getirebilmesi için geleneksel okul anlayışını terk ederek öğrenen okul anlayışını benimsemesi gerekir (Akgedik, 2016). Öğrenen okulu geleneksel okuldan farklı kılan, ilgili okulda benimsenen öğrenme yaklaşımıdır. **Öğrenen okullarda birey düzeyinde öğrenme yerine okuldaki sistem üzerine öğrenme vardır.** Geleneksel okul ve öğrenen okula ait karşılaştırma Tablo 1'de sunulmuştur (Kırıkçı, 2019).

Tablo 1. Geleneksel ve Öğrenen Okul

GELENEKSEL OKUL	ÖĞRENEN OKUL
Bilgi mutlaklıdır.	Bilgi değişebilir.
Eğitim, ansiklopedik bilgi edindirmek için verilir.	Eğitim, konuları derinlemesine anlamak için verilir.
Bilgi, günümüzde veya gelecekte kullanılmak için verilir.	Bilgi, yeni bilgi üretmek için edinilir.
Tek yönlü iletişim (öğretmenden öğrenciye) vardır.	Etkileşime dayanan iletişim vardır.
Sonuç odaklıdır (Öğrenme sürecine ilişkin ara değerlendirme yoktur.).	Süreç merkezlidir (Öğrenme süreci ara değerlendirmelerle yeniden düzenlenir.).
Okul sadece öğrencinin öğrendiği yerdir.	Okulda herkes birlikte ve birbirinden öğrenir.
Öğretmen, öğrenciye bilgiyi transfer eder.	Öğretmen, öğrenciye bilgiye ulaşma, sorgulama ve araştırma becerilerini öğretir.
Veliler, eğitim ve okuldan anlamaz.	Velilerle iş birliği önemli olup onlar bu sürecin önemli bir paydaşıdır.
Karşılaştırmaya dayalı ölçme ve değerlendirme yaklaşımı benimsenir.	Tam öğrenmeyi destekleyen ölçme ve değerlendirme yaklaşımı benimsenir (Bireysel ihtiyaçlar bağlamında süreç odaklı değerlendirme yoluyla bütün paydaşların öğrenme eksiklikleri giderilir.).
Öğretmen kontrol edici rolündedir.	Öğretmen; öğrenme etkinliklerini düzenleyici, lider, öğrencinin ihtiyaçlarına yönelik rolündedir.
Öğretmen merkezlidir (Öğretmen bilginin tek kaynağı ve aktarıcısıdır.).	Öğrenen merkezlidir (Öğretmen dahil bütün paydaşlar öğrenen rolündedir.).
Tek kitap üzerine program temellidir (Bilgi temelli olup öğretim programının esnekliği söz konusu değildir.).	Yeterlilik temellidir (Öğrenilen bilgi ve becerilerin, günlük yaşamda karşılaşılan problemlerin çözümünde kullanımı esastır.).
Yöneticiler, kontrol edici rolündedir.	Yöneticiler; düzenleyici, öğretim lideri, öğrencinin ihtiyaçlarına yönelik rolündedir.
Öğretmen, sınıfta tek karar alıcıdır.	Öğretmen, kararları diğer meslektaşlarıyla birlikte alır.

Tabloda listelenen öğrenen okul özelliklerinden tam öğrenme, öğrenenlerin tümünün öğrenilmesi hedeflenen davranışları öğrenebileceğini ifade eden bir yaklaşımdır. Tam öğrenme yaklaşımında, öğrenenlere planlı bir öğretim hizmeti sağlanması ve öğrenme güçlüğü yaşayan öğrencilere yardım edilmesi söz konusudur. Ayrıca öğrenenlerin belirlenen öğrenme hedeflerine ulaşabilmeleri amacıyla onlara ihtiyaç duydukları zaman verilerek onlar için de anlamlı olacak “tam öğrenme” ölçütü belirlenmekte ve hemen hemen tüm öğrencilerin yüksek düzeyde öğrenmeler gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır.

Bir okulun öğrenen okul olabilmesi; bütün paydaşların (öğretmen, öğrenci, veli vb.) sistemsel olarak sınıf, okul ve toplumsal çevrede yer alan öğrenme sürecinde döngüsel bir bütünlük sağlamalarına bağlıdır. Senge ve diğerleri (2014) bu süreci Şekil 2’deki gibi açıklamışlardır (Kırıkçı, 2019).



Şekil 2. Öğrenen Okul Sistemi

Öğrenen okul anlayışının temelinde hedefleri öğrenme olan öğrencilerin ve öğretmenlerin bir arada bulunduğu bir sınıf vardır. Veliler sınıf sınırlarının içerisinde değildir, her gün sınıfta bulunmazlar ancak yine de varlıkları hep hissedilir. Velilerin katılımı sınıfın (ve de okulun) işleyişi açısından büyük bir öneme sahiptir. Öncelikle, öğretmenlerin kariyerlerinde yükselmeleri, gelişimleri, ilgi ve güvenlikleri - yani değerli olduklarının kabul edilmesi – her okulun, temel amacının bir parçası olmalıdır. İkinci olarak, öğretmenler birbirleriyle ve bilginin temeliyle olan ilişkilerini güçlendirerek tüm öğrencilere hizmet etmelidir. Hizmet burada, sadece “benim sınıfım” ya da “benim öğrencilerim” değil, okuldaki tüm öğrenme topluluğuna karşı bir sorumluluk taşımak anlamındadır. Üçüncüsü ise iyi öğretmenlerin kendileri de, hayatları boyunca gelişen *alan* ve *öğretim beceri ve bilgileriyle* sürekli ve yaşam boyu öğrenen öğrencilerdir. Öğrenciler, iç içe geçmiş eğitim sistemlerinin tüm boyutlarını görebilen oyunculardır. Yine de genel olarak bu tasarımda en az etkisi olan öğrencilerdir (Kırıkçı, 2019).

1.1. Öğrenen Okulun Özellikleri Nelerdir?

Okulun öğrenen bir okula dönüşmesi için; kurumsal hedef, vizyon, misyon ve temel ilkeler belirlenerek paydaşlarla paylaşılmalı, öğretmen ve diğer bütün çalışanların mesleki ve sosyal-duygusal gelişimlerini sağlayan ortamlar oluşturulmalı, okul kuralları hedeflere ulaşacak şekilde düzenlenmeli, elde edilen bilgiler okulun hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak şekilde kullanılmalı, ekip çalışmaları gerçekleştirilmeli ve “öğrenen okul” yaklaşımı herkes tarafından benimsenmelidir (Daşan, 2015).

Öğrenen okulun oluşması için elverişli bir kültürel alt yapının ortaya konulması gerekir. Okul kültürünün öğrenmeyi destekleyecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde öğrenmenin gerçekleşmesi güçtür. Okul içindeki yapı, strateji, politika ve kaynakların da kurumsal öğrenme süreci üzerinde olumlu bir etkide bulunması gerekir.

Eğer okulun stratejisi (vizyon, misyon ve temel ilkeler) açık değilse ya da öğretmen ve yöneticiler ilgili stratejiyi benimsemediyse, gönüllü katılım sağlanmıyorsa, okul kültürü kurumsal öğrenmeyi sağlayacak bir ortama izin vermiyorsa, okul içi iletişim, hiyerarşik yapı, bürokratik yapı, kurallar, prosedürler ve ilkeler mutlak bir şekilde işletiliyorsa ve esneklikten yoksunluk söz konusu ise kurumsal öğrenme gerçekleştirilemez.

Bir okulun vizyonu okullar açısından ele alındığında iki türlü belirlenebilmektedir. Bunlardan ilki kurumsal vizyon olarak belirtilen okulun gelecekte kendisini nerede görmek istediği ile ilişkilidir. İkincisi ise eğitim sisteminin çıktısı olarak görülen ve nasıl bir insan profili yetiştirilmek istendiğine dair oluşturulan vizyondur.

Bir okulun misyonu ise okulun eğitim felsefesini, değerlerini, diğer okullardan ne gibi farklılıkları olacağını tanımlayan biçimlendirilmiş bir belgedir. Misyonun okula sağladığı yararlar arasında; okullara alınacak kararlarda rehberlik etmek, belli davranış kalıpları oluşturmak, ortak bir okul kültürünün veya değerler dizisinin oluşturulması gelmektedir. Her okulun bir misyon ifadesi olmasına rağmen okulların misyonları arasında büyük farklılıklar olabilmektedir. Örneğin bir okul yöneticisi okulun misyonunu öğrencilerin duygusal, sosyal, akademik başarı kazanmalarından fiziksel aktivite yapmalarına veya zihin/beden sağlığına önem vermelerine kadar geniş bir yelpazede sunabilir. Okullarda tüm paydaşlar tarafından ortak algılanan bir misyonun olması önemlidir.

Okullar gerçekleştirdikleri bütün faaliyetlerde vizyon, misyon ve hedeflerini merkeze almalı ve bunlarla uyumlu etkinlikler planlamalıdır. Bununla birlikte, gerçekleştirilen faaliyetlerin vizyon, misyon ve hedeflerle ne kadar uyumlu olduğu düzenli aralıklarla izlenmelidir. Bu durum okulların kendilerini *süreç odaklı değerlendirme* yaklaşımını benimseyerek; gerçekleştirilen faaliyetlerin okulların vizyonuna ve misyonuna ne kadar hizmet ettiğini belirlemeye yardımcı olacaktır.

Öğrenen okullarda etkili bir değişim/yenilik kültürü benimsenmelidir. Öğrenen okul, öğrenmeyi amaçladığı için sürekli gelişen dünyadaki değişim ve yeniliklere öncelik vermelidir. Bu nedenle, öğrenen okul içinde bulunanlar değişim/yenilik kültürü oluşturmak için değişimle ilgili şu öncelikleri dikkate almak durumundadır (Daşan, 2015):

- Değişimin öncelikleri, vizyonu ve misyonu belirlenmelidir.
- Değişimde bütün paydaşların desteği alınmalıdır.
- Değişim bir süreçtir, anlık gelişen ve biten bir olay değildir.
- Değişim, paydaşlardan yalnızca bir kesime bırakılmamalıdır.
- Değişimin farklı süreçlerinde beklenen ve öngörülen sonuçlara ulaşmanın yanında beklenmeyen ve kestirilemeyen bazı sonuçlarının da ortaya çıkabileceği dikkate alınmalıdır.
- Eğitimin, toplumun ihtiyaçlarına cevap vermesi ve değişen süreçlerle birlikte doğru hizmeti gerçekleştirmesi için değişime uyum sağlaması ve kendisini sürekli yenilemesi gerekmektedir.

Okullarda kurumsal öğrenme süreçlerinde hedef grup öğretmenlerdir. Yalnız öğretmenlerin bireysel olarak gelişmesi yeterli değildir. Okulda benimsenecek personel yetiştirme stratejisi çerçevesinde öğretmenlerin grup halinde öğrenmeleri sağlanmalıdır (Daşan, 2015). Okulların öğrenen okula dönüşmesi için öğrenen okulun niteliklerini taşıması gerekir (Şen, 2019):

Öğrenen Okulun Nitelikleri

- Katılımcı politika geliştirme: Tüm paydaşların karar verme süreçlerinde aktif bir şekilde yer aldığı geniş katılımlı bir politika benimseme.
- Öğrenmeyi destekleyen kurum kültürünün geliştirilmesi,
- Bilginin hem eğitim kurumu içinde hem de dışında paylaşımı,
- Ödüllendirme sistemi kurarak katılımcılığı artıran bir yapının benimsenmesi,
- Öğrenmeyi motive eden kurum kültürünün geliştirilmesi,
- Etkin insan kaynaklarına odaklanma: Belirli bir alanda uzmanlığı olan yönetici, öğretmen, veli ve kurum dışından paydaşların uzmanlık alanı ile ilgili tüm paydaşları içine alan bir öğrenme faaliyeti düzenlemesi için işe koşulmasıdır.
- Sürekli ve uygun eğitim programları,
- Eğitim kurumu içinde bütünleşmeyi sağlayacak şekilde iletişimin benimsenmesi: Bunun sonucunda grup içi uyum tam olur, paydaşların okula bağlılığı artar ve okul yönetimi etkin bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirir.

Başaran (2000) ise öğrenen okulun niteliklerini aşağıdaki gibi ortaya koymaktadır (Şen, 2019):

- Değişim ve yenilik kültürü meydana getirir.
- Personel yetiştirmeyi önceler ve personelinin destekler.
- Toplumsal değişim sürecinde doğru hizmeti ortaya koyar.
- Farklı gruplarla iş birliği içindedir ve kurum kültürünü yeniler.
- Üretim sürecinden ve çıktılarından geri bildirim alarak kendini sürekli güncellemeye ve yenilemeye çalışır.

Başaran (2000)'a göre, öğrenen okulda çalışan öğretmen ve yöneticilerde olması gereken özellikler şunlardır (Daşan, 2015):

- Öğrenmeyi öğrenme (mevcut bilgileri kullanarak yeni durumlar için gerekli bilgiyi kendi kendine üretme) ve öğretme sürecini benimsemiş olma,
- Bilgiyi yönetebilme (tüm paydaşların doğru bilgiye erişmesini sağlayacak şekilde okulun bilgilerini oluşturma, paylaşma ve kullanabilme),
- Amaçlar çerçevesinde hedeflerini güncelleyecek şekilde açık fikirli olma,
- Gerektiğinde eski düşünme kalıplarından kurtulabilme,
- Grup çalışmasına güdülenmiş olma,
- Özgür düşünme ve düşüncelerini özgürce ifade etme,

- Önerilerde bulunma ve öngörü geliştirme,
- Başkalarının düşünce ve görüşlerine açık olma,
- Sorgulama ve araştırma,
- Kendine özgü metotlar geliştirebilme,
- İnisiyatif alabilme.



Öğrenen okul, yeniliğe ve değişime açık okul demektir. Bu sebeple okulda bir yenilik çemberi oluşturulmalıdır. Öğrenen okul, diğer eğitim kurumlarıyla ve başka kurumlarla iş birliği yapmalı, okul geliştirme ve yenilik çalışmalarını sürekli aktif hâle getirmelidir. Öğrenen okulların nitelikleri aşağıda maddeler halinde detaylandırılmıştır (Daşan, 2015).

1.1.1. Sistemsel Sorun Çözme

Öğrenen okulda problem çözme sürecinde; okul bir bütün olarak görülür ve ortaya çıkan sorunların başka sorunlarla ilintili olabileceği üzerinde durulur. Öğrenen okulun paydaşları arasında etkili bir iletişim ve iş birliği vardır. Sorunların çözümü için sadece yöneticiler değil bütün paydaşlar sorumluluk alır. Sistemin aksayan herhangi bir yönü okulun bütününe ve bütün paydaşları etkileyeceği için sorunların ivedilikle çözülmesi önemlidir.

1.1.2. Yeni Yaklaşımları Kullanmak ve Deneyimlerde Bulunmak

Öğrenen okullarda bilimsel yaklaşımlar kullanarak yeni bilginin sistematik bir biçimde araştırılması ve incelenmesine önem verilir. Deney yapmak, yeni yaklaşım ve uygulamaları denemek, yeni bilginin sistematik olarak araştırılmasını ve sınanmasını gerektirir. Bilimsel yaklaşımları benimsemek bir zorunluluktur ve sorunların çözümü için gereklidir. Ancak deneyleri sorun çözmeden farklı olarak, mevcut zorunluluklar değil; fırsatlar, genişleyen ufuklar ve yeni arayışlar harekete geçirir. Böylece öğrenen okullarda deneyler ve buluşlar sayesinde öğrenme daha kolay gerçekleşir.

1.1.1. Sistemsel Sorun Çözme başlığından bir soruna örnek verecek olursak; okul kantini tarafından satılan bir ürünün son kullanım tarihinin geçmiş olduğu ürünü alan öğrenci tarafından fark edilmiş olsun. Bu sorun ilgili kantinden alışveriş yapan bütün paydaşları yani sistemin bütününü doğrudan etkilemektedir. Bu sorun üzerine harekete geçen *Sağlık, Temizlik ve Beslenme Kulübü* bilimsel yaklaşımları kullanarak son kullanım tarihi geçen ürünlerin insan sağlığı üzerindeki etkilerini araştırabilir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular okulun bütün paydaşları ile paylaşarak herkesin bu konu hakkında öğrenmesine dolayısıyla farkındalık kazanmasına katkı sağlayabilir. Bununla birlikte bu konuda uzman bir veli varsa (gıda mühendisi vb.) ilgili veliden son kullanım tarihi geçen ürünlerle ilgili bütün paydaşlara yönelik bir bilgilendirme yapması istenebilir. Okul yönetimi de bu konuda bir eylem planı geliştirerek onu uygulamaya koşabilir.

1.1.3. Geçmiş Deneyimlerden Öğrenmek

Öğrenen okullarda, yaşanan sorunlar üzerinde ciddi bir biçimde çalışarak sorunların gerçek nedenleri ortaya konulur. Çalışanların hepsi, okul genelinde soruna yol açan hataları görür ve hatalardan ders alır. **Öğrenen okullarda hataların tekrar edilmemesi yaklaşımı temel alınır.** Çalışanların sistematik bir yaklaşımla problem çözme becerileri ile yeni ve farklı yaklaşımlardan faydalanmalarına imkân sağlayacak çalışma ortamları, onları yeni bilgileri sistematik bir şekilde araştırmaya ve sınamaya yönlendirecek ve farklı deneyimleri yaşamalarını kolaylaştıracaktır. 1.1.2.'de son kullanma tarihi geçen ürünlerle ilgili yaşanan örnek olaydan yola çıkılarak kantin denetimleri düzenli aralıklarla hem kulüp hem de okul yönetimi tarafından gerçekleştirilir. Burada esas amaç geçmiş deneyimlerden öğrenerek benzer sorunlarla karşılaşma olasılığını en aza indirmektir.

1.1.4. Dış Çevre ve Örnek Uygulamalardan Öğrenmek

Öğrenen okullar, diğer eğitim kurumlarının uygulamalarıyla kendi uygulamalarını sürekli olarak karşılaştırırlar. Bu sayede öğrenen okulda okul içinde değişime karşı olan direnç kırılarak yeni teknoloji ve gelişmeler okulda daha kolay benimsenir. Karşılaştırma, eğitim kurumunun yeni bir bakış açısı kazanması ve yaratıcı düşünceleri harekete geçirmesi bakımından önemli bir araçtır. Örneğin okulların gerçekleştirdiği iyi örneklerin Ortaöğretim Genel Müdürlüğü tarafından paylaşıldığı internet sayfası (<http://ogmiyiornekler.meb.gov.tr/>) düzenli olarak takip edilerek öğrenen okullar tarafından kendi okullarına bu iyi örnekler uyarlanabilir.

1.1.5. Bilginin Paylaşımı ve Kullanılması

Öğrenen okulda, herkesin olduğu gibi kabul edilmesi ve önemli olduğu düşüncesi kabul görmektedir. Her bir paydaşın bütün yönlerinin geliştirilmesine önem verilir. Düşünceler ve bilgiler paylaşıldıkça etkilerini artırır. Öğrenen okuldaki paylaşımcı yapı, bilginin yayılmasını sağlar. Bilgi; yazılı, sözlü veya görüntülü şekilde paylaşılabilir. Ayrıca farklı birimler arası düzenlenen gezilerle, oryantasyon programlarıyla, iş başı yetiştirme programlarıyla bilginin aktarımı gerçekleştirilebilir. Öğrenen okuldaki çalışanlar bir faaliyete katıldığında, kazandığı bilgi ve becerileri diğer meslektaşlarıyla paylaşırlar. Özellikle okul yöneticileri okulda benimsenen uygulamalarla ilgili öğretmenleri, öğrencileri, velileri ve diğer çalışanları bilgilendirir. Örneğin *Sınıf İçi Değerlendirmede Alternatif (Tamamlayıcı) Ölçme Araçlarının Kullanımı* başlıklı bir hizmet içi eğitim seminerine katılan bir öğretmen bu seminerde edindiği bilgi ve becerileri kendi okulunda meslektaşlarıyla paylaşarak bir yaygınlaştırma faaliyeti yürütebilir.

Öğrenen okullarda bütün çalışanlar, yenilik ve değişim konusunda gönüllüdür. Öğrenen okullarda değişim; iş birliği ve aktif katılım sayesinde olur. Öğrenme sürecine aktif bir biçimde katılan bütün paydaşlar değişim sürecinin de bir parçasıdır. Öğrenen okulların amacı sadece içinde bulunduğu zamanın ihtiyaçlarını değil gelecek zamanda duyulabilecek

gereksinimleri de kestirebilmektir. Çalık (2003)'a göre bu gereksinimlerin doğru bir biçimde belirlenmesi için de çevre ile sürekli etkileşim halinde olmak gerekmektedir (Şık, 2022).

Okulların öğrenen okul olmasını etkileyen etmenleri dokuz başlık altında toplamak mümkündür (Şık, 2022):

- *Öğretmenlerin bireysel öğrenme isteği*: Sürekli desteklenmelidir.
- *Okul kültürü*: Değişime açık olmalıdır.
- *Grupla öğrenme*: Bireysel öğrenme olmadan grupsal öğrenme olamayacağından önce bireysel öğrenme sağlanmalı daha sonra grupla öğrenme ve en son da kurumsal öğrenme sağlanmalıdır.
- *Okul yöneticisinin yönetim biçimi*: Demokratik, saygı ve sevgiyi önemseyen, katılımcı, yeni yönetim yaklaşımlarını içeren bir yönetim şekli uygulanmalıdır.
- *Okulun çevre yapısı*: Okul çevresi ile bir bütün oluşturulmalı ve çevre, bütünün bir parçası olarak değerlendirilmelidir.
- *Eğitim teknolojilerini öğretimde kullanabilme düzeyi*: Eğitim teknolojileri okula ulaştırılmalı, kullanılması için de paydaşlara sürekli eğitim verilmelidir.
- *Öğrencilerin başarı durumu*: Öğrencilerin başarı durumlarının değerlendirilmesi not ve sınav yerine öğrenme durumları dikkate alınarak yapılmalıdır.
- *Hizmet içi eğitime katılma durumu*: Çağımızın getirdiği değişikliklere ve yeniliklere yetiştirmek için çalışanlar hizmet içi eğitime yönlendirilmelidir.
- *Okuldaki özendirme yaklaşımı*: Okulda, resmî özendirme yaklaşımının yanı sıra okul yönetimi tarafından başarılı olan öğretmenler ve öğrencilerin ödüllendirildiği özendirme yaklaşımı esas alınmalıdır.

1.2. Öğrenen Okulun Kültürü Nasıl Olmalıdır?

Öğrenen bir okul kültüründe birimler arası iş birliği, değişime açık olma gibi özellikler yer almaktadır. **Öğrenen okul; sürekli öğrenen, kendini yenileyen, her koşulda öğrenmeyi motive eden, insan kaynağını geliştirmenin önemini ortaya koyan, okulun tüm paydaşları tarafından benimsenen ve okulu çatışmadan koruyan bir okul kültürüne sahiptir.** Öğrenen okulların sahip olması gereken okul kültürüne ait nitelikler şunlardır (Çiftçi, 2022):



Güçlü okul kültürüne sahip okullarda yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen, öğretmen-öğrenci, öğretmen-veli, yani bütün okul paydaşları arasında iş birliği vardır. Bütün paydaşların bilgiye ulaşması için etkili bir iletişim kurulumu. Bürokrasiden uzak, açık ve etkileşime dayalı bir iletişim vardır. Paylaştıkları ilkeler sayesinde bütün paydaşların kurumsal aidiyetleri yüksektir (Akgedik, 2016).

1.3. Öğrenen Okul İklimi Nasıl Geliştirilir?

Okuldaki ilişkilerin niteliği olarak da tanımlanan okul iklimi; kişilerarası, kurumsal ve öğretimsel boyutları ve okul sistemi içerisindeki tüm bireylerin tutum ve davranışlarıyla ilişkili etmenleri kapsayan çok boyutlu bir kavramdır.

Okul iklimi; bir okulu diğer okuldan ayıran, okulun her bir üyesinin davranışını etkileyen okul içi ve çevreyle ilgili özellikleridir. Okul iklimi oluşturma aslında bir okulun kimliğini oluşturmaktır. Yani birey için kimlik ne ise, okul için de iklim odur. Bir okulun başka okullar tarafından olumlu ya da olumsuz algısı üzerinde, okul iklimi oldukça büyük bir önem teşkil eder.

Bir kurum olarak okulun hedefi, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmektir. Bunun gerçekleşmesi için de etkin bir öğrenme ortamının sağlanması gerekmektedir. Bir okuldaki öğrenme ortamının niteliğini belirleyen, o okulun iklimidir. Bir okulun iklimi demek, o okuldaki bütün paydaşların; öğrenci, öğretmen, idare ve veliler arası iletişimin niteliğine, öğrenme sürecine herkesin etkin katılımına, çalışanların kurum kültürüne yönelik ortak algılarına işaret eder.

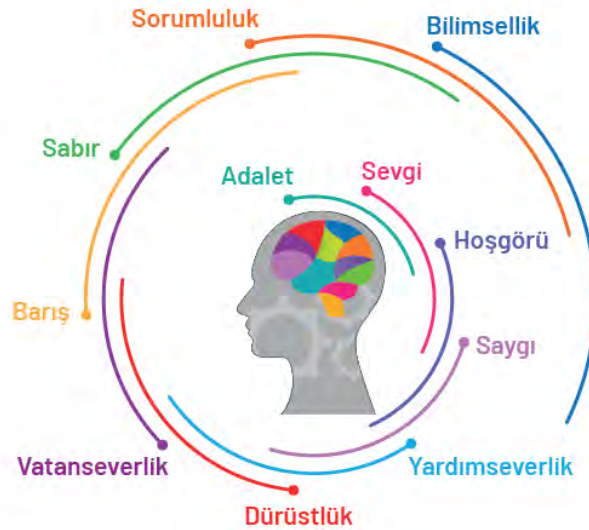
Şişman (2002)'a göre etkili bir öğrenme iklimine sahip okullarda sorunların çözümü sürecinde herkesin katılımı vardır ve okulun hedefleri herkes tarafından bilinir ve benimsenir. Okuldaki herkes birbirine güvenir ve hiç kimse sorumluluk almaktan kaçınmaz. Öğrenci başarıları yüksektir. Öğrencilerin ve öğretmenlerin moral düzeyi yüksektir. Okulun etkinlikleri, okulun doğasını algılayan çevre tarafından destek görülür (Akgedik, 2016).

Olumlu bir öğrenme ve okul iklimine sahip okullarda, akademik gelişime ve öğrenmeye önem atfedilir, bütün paydaşlar arasındaki iletişim kanalı açıktır, gerçekçi ve açık bir iletişim vardır, okula aidiyet ve okuldan memnuniyet üst düzeydedir. Okulun bütün paydaşları iş birliği içindedir ve işlerine bağlıdır. Güçlü ve olumlu bir okul iklimi, okulun bütün çalışanları arasında etkileşime dayanan demokratik bir ortamı betimler. Öğrenen okulların en önemli niteliği de güçlü ve olumlu bir iklime sahip olmalarıdır (Akgedik, 2016).

1.4. Öğrenen Okulun Değerleri Nelerdir?

Okullar öğrencilerin sadece akademik bilgi ve becerileri kazandıkları yerler değil, toplumun küçük bir örneklemini olarak öğrencilerin toplumsal yapıyı tüm yönleriyle deneyimledikleri yerlerdir. Bu sebeple okullar bir yaşam alanı olarak her bir öğrenci için millî ve evrensel değerlerle birlikte becerilerin içselleştirildiği öğrenme ortamları şeklinde düşünülmelidir.

Evrensel ve toplumsal değerler ile 21. yüzyıl becerilerini birlikte içselleştiren bir öğrenci; başta kendisini, ailesini, ülkesini ve dünyayı daha iyi hâle getirecektir. Öğretim programlarında değerler adalet, sevgi, hoşgörü, saygı, yardımseverlik, dürüstlük, vatanseverlik, barış, sabır, sorumluluk, bilimsellik olarak belirlenmiştir.



Değerlerin özümseenebilmesi için değer analizi ve ahlaki muhakeme yaklaşımından yararlanılabilir. “Değer analizi”, değerlerin neden önemsenmesi ve neden değerlere uygun yaşanması gerektiği konusunda öğrencilerin ikna olmasına dayalı bir yaklaşımdır. “Ahlaki muhakeme” yaklaşımında ise öğrencilerin değerler üzerine düşünmesi, değerlerin toplumsal yaşamdaki işlevlerini fark etmesi, kısaca bilişsel süreçlerini kullanması gerekir. Ders işleniş sürecinde değerlerle ilgili ikilemler oluşturularak öğrencilerin muhakeme etmelerine imkân tanınmalıdır. Olumlu bilimsel değer ve tutumların, öğrencilerin daha sonraki öğrenmelerini de etkileyeceği düşünülmektedir.

Okullar yaşam ve öğrenme alanıdır ve değerler üzerine yapılandırılmıştır. Her bireyin, her toplumun kendine özgü değeri olduğu gibi her okulun da kendine özgü değerleri vardır. Okulların değerleri zaman içinde oluşur veya oluşturulur (Akgedik, 2016). Okullar değerlerle birlikte öğrencilerin sosyal duygusal becerilerinin gelişimini de hedeflemelidir. Sosyal duygusal beceriler, öğrencilerin bilişsel gelişiminin ötesinde bir bütün olarak gelişimine önemli derecede katkı sağlayan ve böylece bireylerin yaşamını önemli derece etkileyen önemli bir faktördür. Sosyal-duygusal beceriler, bireyin, bireysel ve sosyal hedefler doğrultusunda duygularını yönetmek, empati yapmak, destekleyici ilişkiler kurmak ve sağ-

lıklılık benlik geliştirmek için gerekli bilgi, beceri ve eğilimleri edinerek uygulayabilmesini ifade etmektedir.

Öğrenen okulların belli değerlerinin vurgulanması gerektiğini belirten Töremen (1999) bu değerleri aşağıdaki gibi belirlemiştir (Akgedik, 2016):

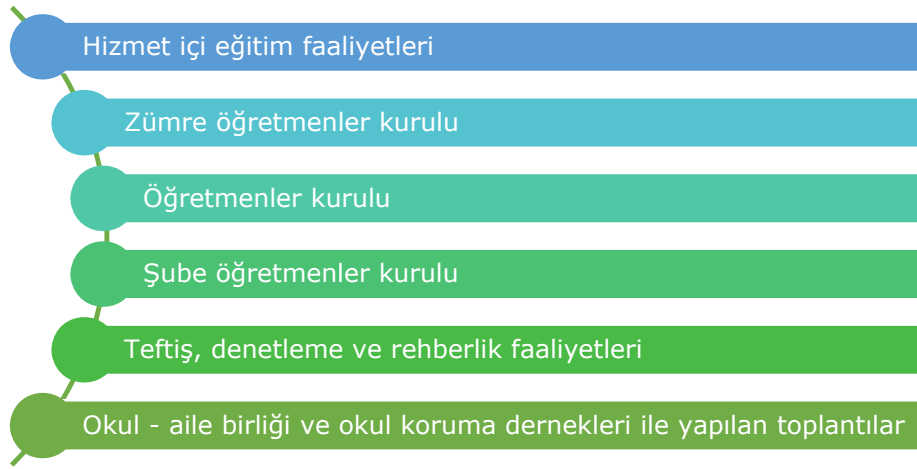
- *Herkesin olduğu gibi kabul edilmesi ve değerli olduğu düşüncesi,*
- *Bireysel kapasite ve başarı:* Öğrenen okulda her öğrencinin öğrenebileceğine inanılır ki bu nedenle koşulları kabullenmekten önce öğrenmeyi engelleyen sorunların temeline odaklanıp sorunları çözmek önemlidir.
- *Hem iddialı olma hem de kendine güvenme,*
- *Sorumluluk ve özerklik için güçlendirme:* Öğrenen okul bilgiyi doğrudan öğretmeyi değil, bilgiye ulaşma yollarını öğretmelidir. Bu durum da özgüven, esneklik ve değişime açık olmayı beraberinde getirecektir.
- *Toplum ve başkaları için sorumluluk almak:* Öğrenen okul, paydaşlarına okullarının kalitesi için sorumluluk almalarını öğretir. Öğrenen okulda girişimcilik için cesaretlenen paydaşlar, kararlar almaya başlayacak, böylece sorumluluk almayı da kabulleneceklerdir.
- *Vizyon ve hedef:* Öğrenen okul, öğrencilerinden her zaman ümitli olan, gelecek için mutlu olmayı öngören, öğrenme ve öğretme için çabalayan, başarıyı hedefleyen bir kurumdur. Öğrenen okulda okul yöneticisi; vizyon sahibi olan, öğretmenine, öğrencisine, yardımcı personeline ve eğitimden beklentisi olan herkese başarıya nasıl ulaşacaklarını anlatıp rehberlik eden eğitim lideridir. Öğrenen okulda karşılaşılan problemleri çözmek, öğrenme engellerini ortadan kaldırmak, öğretmenlerini, öğrencilerini ve yardımcı personeli öğrenmeye motive etmek ve ortak bir vizyon oluşturabilmek için iyi yetişmiş okul yöneticilerine ihtiyaç vardır.
- *Personel ilgisi:* Öğrenen okulda iş birliği ve dayanışma okulun geleceğinin esasıdır.
- *Kalite için araştırma:* Öğrenen okul, her öğrenci için araştırma ortamı oluşturur.
- *Velî katılımı:* Öğrenen okulda öğretmenler, veliler ve toplum hem karşılıklı hem de bağımsız olarak doğru ve faydalı olanı uygulamaya çalışırlar. Öğrenen okulda veliler, çocuklarının eğitiminde merkezî role sahip olduklarından eğitimci olarak kabul edilirler ve çocuklarının eğitime katılmaya okul tarafından teşvik edilirler.
- *Toplum ilgisi:* Bir okul topluma hizmet etmezse ayakta kalması güçtür. Başarıya ancak okul ve toplum beraber çalışırsa ulaşılabilir.

Öğrenen her okul kendi vizyon ve misyonunu dikkate alarak belirli değerleri ön plana çıkarabilir. Örneğin *sorumluluk değeri* bir okulda başat değer olarak benimsenebilir. Öğrenen okullarda sürekli öğrenme esas olduğu için bütün paydaşlar hem kendi öğrenmelerinden hem de öğrendiklerini okulun diğer paydaşlarıyla paylaşmaktan sorumludur. Kantinde son kullanım tarihi geçen ürünle ilgili örneğe dönecek olursak; ürünün son kullanma tarihini fark eden öğrenci sorumlu davranmış ve okulun bütün paydaşlarını etkilemesi muhtemel durumu ilgili kişilerle paylaşmıştır. Bununla birlikte *Sağlık, Temizlik ve Beslenme Kulübü*'nde yer alan öğrenciler konuyla ilgili araştırma yapma sorumluluğunu üstlenmiş ve elde ettiği bilgileri aynı sorumlulukla paylaşmıştır. Hem okul yönetimi hem de ilgili kulüp, sorumluluğun devamı neticesinde kantin denetimlerini düzenli aralıklarla gerçekleştirmiştir. Bu örnekte olduğu gibi okullar tarafından bazı değerler ön plana alınarak bütün paydaşların kazanması yönünde faaliyetler gerçekleştirilmelidir.

Öğrenen okul değerlerle yönetilir. **Öğrenen okullar; öğrenmenin sadece bilişsel öğrenmelerle sınırlı kalmadığı, tutumlar, değerler ve inançlar gibi duyuşsal özelliklerin de geliştirilmesi gerektiğine inanılan kurumlardır.** Bilişsel ve duyuşsal özelliklerin bütünleştirildiği ortamlarda öğrenme anlam kazanır (Akgedik, 2016).

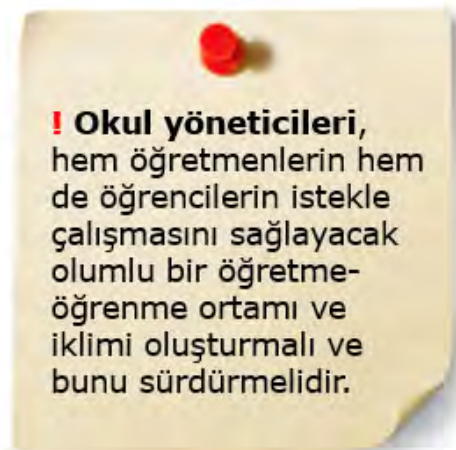
1.5. Öğrenen Okullarda Öğrenme Ortamları

Öğrenen okulda öğrenme ortamı; yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve okulun diğer paydaşlarının paylaştığı sosyal bir ortamdır. Öğrenen okullar dört duvarın dışında da çeşitli öğrenme ortamları oluşturan dinamik bir kurumdur. **Öğrenen okullar sadece okul içi değil, okul dışında da diğer kurumlarla iş birliği kurar ve birlikte öğrenme anlayışını benimser.** Yönetici, öğretmen ve velilere yönelik okullardaki öğrenme ortamları şunlardır (Daşan, 2015):



Öğrencilere yönelik öğrenme ortamları, öğrencilerin çevreleriyle daha fazla etkileşimde bulunarak zengin öğrenme yaşantıları edinmelerine yardımcı olmalıdır. Bu süreçte okul içi öğrenme ortamlarının (sınıf, kütüphane, laboratuvarlar, beceri ve tasarım atölyeleri, okul bahçesi vb.) yanı sıra okul dışı öğrenme ortamlarından da (kütüphaneler, müzeler, millî parklar, kültür merkezleri, bilim ve sanat merkezleri, araştırma enstitüleri, kurum ve kuruluşlar vb.) en üst düzeyde yararlanılmalıdır.

1.6. Öğrenen Okulda Yönetici



Öğrenen okulda okul yöneticileri, hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin istekle çalışmasını sağlayacak olumlu bir öğretme-öğrenme ortamı ve iklimi oluşturmak ve bunu sürdürmek durumundadır. **Okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri, öğretmenlerin mesleki gelişimleri için gerekli hizmet içi etkinlikleri öğretmenlere duyurma ve düzenlenmesini sağlamaktır.** Okul yöneticilerinin önemli görevlerinden biri de öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesinde fayda sağlayan öğretmenleri başarılarından dolayı ödüllendirmektir (Daşan, 2015).

Öğrenen okul yöneticisi, okuldaki temel kültürel değerleri öğrenme ile bütünleştirmeye çalışır. Öğrenen okullarda okul yöneticisinin gelişim ve değişime yönelik tutumları ve değerleri çok önemlidir. Okul yöneticileri okullarda kesin bir hiyerarşiyi, katı ve merkeziyetçi bir yapıyı ve kuralları ön planda tutmamalıdır. Okul yöneticileri okul çalışanları arasında etkileşim sağlayacak ortamları yaratmalı, öğretmenleri karar sürecine katmalı, paylaşılan bir vizyonun oluşturulması ile gelişim ve değişime kurum olarak sıcak bakılmasını sağlamalıdır (Akgedik, 2016).

Öğrenen okulda yönetici aktif bir vizyoner lider olmalıdır. Vizyoner lider olarak okul yöneticisi, yön belirleme ve değişme ajanı olmalıdır. Değişme ajanı olarak okul yöneticisi, vizyonun paylaşılmasını kolaylaştırıp girişimlere destek olarak değişme sürecine netlik getirir. Öğrenen okulda yönetici, okul çevresindeki bireylerle çok iyi ilgilenir, kurumun eğilimlerini belirler ve kurumsal gelişimi gerçekleştirir. Tüm bunlar dikkate alındığında okul yöneticisi, hem okul ve çevre için gündemler oluşturur hem de gündemi açıklamak için raportörlük yapar. Öğrenen okullar aynı zamanda etkili okullardır. **Bu okullarda okul yöneticilerinin bazı uygulamaları vardır. Bu uygulamalar** Şişman (2012)'a göre şunlardır (Şen, 2019):

1. Okulda geçirdiği sürenin birçoğunu eğitim ve öğretimle meşgul olacak şekilde geçirir.
2. Eğitim-öğretimle ilgili öncelikli durumlar oluşturur. Örneğin okul çalışanlarına ve esasen okulun bütün paydaşlarına bir anket uygulayarak paydaşların öğrenme ihtiyaçlarını belirleyebilir. Bu öğrenme ihtiyaçlarını da önceliklendirerek uygun eğitimlerin planlanmasını ve düzenlenmesini sağlayabilir.
3. Eğitim-öğretimde çalışanların umutlarını yüksek tutarak onlara yardımcı olmaya çalışır.
4. Okulun hedeflerini belirleyip bu hedeflerde birlik sağlar.
5. Okul içinde ve okul dışında alınan kararlara öğretmenleri de katarak öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlar.
6. Çevresine liderlik eder ve okul ile ilgili kararlarda çevrenin de desteğini almaya çalışır.
7. Düzenli bir öğrenme iklimi oluşturur.

Öğrenen okullarda okul yöneticileri aşağıdaki şekilde hareket etmelidir:

- Okulun faaliyetlerinin okulun vizyonu, hedefleri ve değerleri ile uyumlu olduğunu sağlamalıdır.
- Öğrenen liderliği modellemeli, liderliği dağıtmalı yani yetki devrinde bulunmalı ve diğer liderlerin gelişmesine destek olmalıdır.
- Proaktif olup öğrenmeyi ve öğretmeyi destekleyecek şekilde değişimi ve dinamizmi desteklemelidir.
- Okulun “öğrenme, değişim ve yenilik” ile öne çıkmasını sağlamalıdır.
- Mesleki diyalogu, iş birliğini ve bilgi alışverişini kolaylaştıracak şekilde kültür, yapı ve koşulları desteklemeli ve geliştirmelidir.
- Diğer okullarla, diğer paydaşlarla ve yükseköğretim kurumları ile güçlü iş birlikleri kurmalıdır.
- Öğrenenlerin öğrenme ve diğer ihtiyaçlarına cevap verecek bütüncül bir yaklaşım be-

nimsemelidir.

Dolayısıyla okul yöneticilerinin rolü öğrenciler ve öğretmenler için öğrenme fırsatları yaratmaktır. Yani okul yöneticileri, öğretmenlere kişisel ve mesleki olarak gelişmelerini sağlayabilecek fırsatlar sunmalı ve işbirlikli öğrenme kültürü oluşturmalıdır. Bütün paydaşların yeni bilgiler ve beceriler kazandığı bir okul oluşturmak, okul yöneticilerinin sorumluluğudur. Ancak bir okulun öğrenen okul olarak rolü ancak öğretmenler aracılığıyla sağlanabilir ve gerçekleştirilebilir (Hamzah ve diğerleri, 2011).

1.7. Öğrenen Okulda Öğretmen

Günümüzde öğretmenlerin öğrencinin ilerisinde olması ve öğrencilere rehberlik yapabilmesi için kendisini eğitime ve geliştirme sorumluluğuna sahip olması gerekir. Öğretmenler, öğrencilere geleneksel öğretme yaklaşımı ile öğretmek yerine öğrenmeyi öğretmelidirler.

Çağdaş toplumun öğretmeni; sorun çözme becerisine sahip, teknolojiyi iyi kullanabilen, hem öğrenci hem de velisi ile olumlu ilişkiler kurabilen, sınıf ve okulu aktif bir öğrenme ortamına dönüştürebilen, sürekli öğrenmeyi bir ilke olarak benimseyen ve bu bağlamda tüm rolleri üstlenerek toplumun çok yönlü gelişmesine katkıda bulunan bir vatandaş olmak durumundadır (Daşan, 2015).

Öğrenen bir topluluk öğretmenlerin kendilerini sürekli öğrenmeye adanmaları ile oluşur. **Öğrenen bir okul oluşturabilmek için öğretmenin öğrenme işinden vazgeçmemesi, etkili bir öğrenme ortamı oluşturması gerekir.** Etkili bir öğrenme ortamı, öğrencilerin kendi öğrenme özelliklerini fark etmelerini, öğretmenlerin de farklı gelişim aşamalarındaki öğrencilerin özelliklerini anlamasını sağlar. Bununla birlikte etkili bir öğrenme ortamı; öğretimin belli hedeflere yönelik olmasını ve mümkün olan en iyi sonucun alınmasını hedefler.

Öğrenen okullarda öğretmenler öğretim programı, öğretim yöntemleri vb. konularda ihtiyaç duydukları değişiklikleri kendileri belirleyip, bu konularda kendi değişim durumlarını veya taleplerini oluşturabilmeli; değişim kültürü oluşturmanın okul ortamında öğrencilerin başarısına olumlu etki yaptığını göz önünde bulundurmalıdırlar. Öğrenen okullarda öğretmenlerin liderlik rolü okul yöneticileri tarafından tanımlanır. Okul yöneticileri öğretmenleri liderlik rolleri almaya ve geliştirmeye teşvik eder (Akgedik, 2016).

1.8. Öğrenen Okulda Öğrenci

Öğrenen okulda öğrenci öğrenme etkinliğinin merkezindedir ve okul, yaparak yaşayarak öğrenmenin gerçekleştiği bir ortamdır. Öğrenen okulda öğretmenler ve öğrenenler ayrımı yoktur. Okul yöneticisinden müstahdemine, öğrencisine ve velisine kadar herkes öğrenendir. Öğrenen okulda sadece öğrencilere değil öğretmenlere, okulda görevli diğer personele, velilere ve çevre halkına da çeşitli eğitim hizmetleri sunulur. Böylece okul sadece öğrencilerin değil öğretmen, veli ve çevre halkının da okulu olur.

Öğrenen okulda bireysel farklılıklara sahip her öğrencinin öğrenebileceğine inanılır. Bireysel farklılıklar, öğrencilerin öğrenme performanslarını ve düzeylerini etkilemektedir. Bu nedenle öğretim sürecinde öğrencilerin bireysel farklılıkları temel alınmalıdır. Öğrenciler arasında birçok açıdan farklılıklar bulunabilir. En geniş anlamı ile bireysel farklılıklar olarak ifade edilebilecek bu değişkenler; öğrenme stilleri, bilişsel stiller, öğrenme stratejileri, motivasyon stilleri, cinsiyet, sosyoekonomik durum vb.dir. Öğrencilerin sahip oldukları yetenekler onların öğrenme biçimlerindeki farklılıklara da yol açmaktadır. Öğrenme biçimlerindeki farklılık, öğrenme stilleri olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme stilleri öğrencilerin bilgiyi işleme ve yapılandırma süreçlerinde farklılıklara yol açtığı gibi öğrenmesini etkileyen tüm bilişsel, duyuşsal ve psikososyal boyutları da kapsamaktadır.

Öğretmenler öncelikle öğrencilerini tanımalı ve onların sahip oldukları yetenek alanlarını ve öğrenme stillerini belirlemeli buna göre öğretimi çeşitlendirerek, zenginleştirmelidir. Bireysel öğrenmeyi tercih eden öğrenciler için bireysel çalışmalar veya projeler verilirken grupla öğrenen öğrenciler işbirlikli öğrenme gibi grup çalışmasına yönlendirilebilir. Öğretmenler, öğrencilerin bireysel özelliklerine uygun öğretim yöntemlerini, ortamlarını düzenlemeli ve onlara uygun zengin öğrenme yaşantıları sunmalıdır. Esnek öğrenme ortamlarının hazırlanması, öğrenme stillerine uygun öğretimin temel unsurudur. Öğretmen derslerinde çeşitli öğretim stratejileri ve yöntemleri kullanarak, farklı materyallerden yararlanarak, çeşitli düzeyde etkinlikler planlayarak, farklı ölçme ve değerlendirme yaklaşımlarını işe koşarak öğrencilerin yetenek ve öğrenme biçimlerindeki farklılıklara uygun esnek öğrenme ortamları yaratabilir.

Öğrenen okulda koşulları kabullenmek yerine öğrenmeyi engelleyen sorunlara odaklanılarak sorunları çözmek önemlidir. Öğrenen okulda bireylerin kapasitelerine hiçbir sınırın getirilemeyeceği esastır. Öğrenen okul bireylerin kapasitelerinin birçok boyutunu tanır ve zayıf yönleri güçlendirmek için çalışır. Okulların varoluş nedenleri öğrencilerdir. Öğrencilerin de okula karşı bazı sorumlulukları vardır ve rolünün gerektirdiği davranışları yapmalıdır. Öğretmenler, okul yöneticileri, öğrencinin ailesi, yakın çevresi, hatta toplumdaki diğer kişiler öğrencilerden derslerine devam etmelerini, derslerine çalışmalarını, öğretmen, yönetici ve arkadaşlarına saygılı olmalarını, arkadaşları ile iyi geçinmelerini ve okul kurallarına uymak gibi davranışları göstermelerini bekler (Daşan, 2015).

Öğrenen okulda öğrencilerden kurumsal öğrenme sürecine ve okul yönetimine aktif katılımları sağlanır. Öğrenci sadece bilgi aktarılacak bir birey değil, bireysel özellikleri olan ve saygı duyulan bir bireydir. Öğrenen okulda, öğrenciler öğrenmenin değerli ve önemli bir süreç olduğu bilincine sahip olmaya yönlendirilirler. **Öğrencilerin hem bireysel hem de birlikte öğrenmeleri sağlanır.** Çünkü hem öğrenilen konuların doğası hem de öğrencilerin kişilik özellikleri bireysel ya da birlikte öğrenmeyi gerektirebilir. Öğrenen okulda ilk olarak başarılması gereken, öğrencilerde öğrenme isteğinin ve hevesinin oluşturulmasıdır. Öğrenen okul olmak için öğrencilerin bireysel olarak öğrenmeye karşı motivasyonları sağlanmalı ve öğrenciler sürekli öğrenme konusunda teşvik edilmelidir. Kısacası bireysel öğrenme gerçekleşmeden öğrenen okul olunamayacağı bilinmelidir. **Öğrenen okulda öğrencilerin en temel rolü, öğrenmeyi içselleştirmek, öğrenme istek ve hevesine sahip olmaktır.** Öğrencilere kazandırılması gereken en önemli şey, düşünsel bir etkinlik olan öğrenmeyi öğrenmedir. Öğrencilere düşünmeyi öğretme, bilgiyi üretme, problemleri çözebilme, sağlıklı iletişim kurma, benlik gelişimi ve bireysel çalışma yetileri kazandırılarak öğrenmeyi öğrenme sağlanabilir (Akgedik, 2016).

1.9. Öğrenen Okulda Veli

Öğrenen bir veliyi, öğrenen bir öğrenci olarak tanımlayabiliriz. Töremen (1999) öğrenen okullarda veliler ve diğer toplum üyelerinin, okulun paydaşları olarak görüldüğünü belirtmektedir (Akgedik, 2016). Töremen (1999)'e göre özellikle velilerle ortaklık, öğrencinin motivasyon ve başarısını arttırmak için önemlidir. Eğitimin tamamlayıcıları olarak veliler, öğrencilerin öğrenme sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunabilirler.

Veli katılımı, okul etkililiğinin en önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Okulda gerçekleştirilen eğitim öğretim faaliyetlerine ve okul yönetimine veli katılımının artması, toplumun desteğini ve memnuniyetini artırma imkânını ortaya çıkarır ve okulun topluma karşı açıklığını, şeffaflığını, hesap verebilirliğini sağlama fırsatı oluşturur. Öğrencinin öğrenmesi ve öğrenciye ait sorunların çözümünde veliler doğrudan ve birincil kaynak olarak görülmektedir.

Öğrenen okullarda, öğrenci öğrenmelerinin evlerdeki tamamlayıcısı olan velilerle işbirliği yapılmalıdır. Bu bağlamda güvenilir olmak şartıyla ilgili olan okul kayıtları veli-

lerle paylaşılabilir, velilerden sınıf, öğrenci, öğretmen ve okula yönelik görüşleri alınabilir. Veli ile etkili iletişim için kullanılabilecek araçlar; bültenler, anketler, okul-aile birlikleridir. Ayrıca öğretmen-veli işbirliğinin artırılması için okul-ev ziyaretleri yaygınlaştırılabilir. Okullarda kurumsal öğrenme konusundaki çabalara destek olmak için veliler de ödül sistemlerinin geliştirilmesi konusunda okul yönetimlerine destek olabilir (Uğur, 2019).

Veliler okuldaki eğitim-öğretim sürecinde pasif konumda olmaktan memnun değildir. **Öğretmenler de bununla uyumlu şekilde aktif konumda olan ve öğrencilerinin öğrenme süreçlerine katkıda bulunan veli isterler.** Öğretmenler, velilere çocuklarının başarılı olmaları konusunda rehberlik ederek onları okula çekebilmelidir. Öğrenen bir okul oluşturabilmek için öğrenen yöneticiler, öğrenen öğretmenler, öğrenen öğrenciler ve öğrenen velilerin olması gerekir (Akgedik, 2016).

Örneğin öğrenen bir veli olması için; öğrencinin velisi her ay düzenli olarak rehber öğretmen ve alanında uzman kişiler tarafından hazırlanan öğrencinin içinde bulunduğu gelişim dönemindeki ihtiyaçlarını anlatan bir seminere katılabilir. Bunun yanında anne-çocuk, baba-çocuk belirli temalarda etkinlik günleri düzenlenebilir, velilere kitap okuma, resim yapma, materyal geliştirme vb. etkinlikleri yaptırılabilir.

1.10. Öğrenen Okulun Örnek Uygulamaları

Öğrenen okullarda öğretmenler ve öğrenciler her ünitenin sonunda, çalışmalarını birlikte nasıl yaptıklarını, bir sonraki üniteye geçtiklerinde nasıl daha başarılı olacaklarını, bireysel ve grupla öğrenme süreçlerinin nasıl daha iyi sonuç vereceğini düşünmek için zaman ayırır ve planlar yaparlar (Şen, 2019).

Öğrenen okullar, öğrenme etkinlikleri ve faaliyetleri ile diğer kurumlardan ayrılabilir. Öğrenen okullarda aşağıda yer alan örnek uygulamalar bulunmaktadır (Kırıkçı, 2019):



1. 11. Öğrenen Okulun Sorunları

Öğrenen insanın kendine özgü sorunları olduğu gibi öğrenen okulların da kendine özgü sorunları vardır. Carlson (1996)'a göre öğrenen okul oluşturma sürecinin sorunları şunlardır (Şen, 2019):

1. Okulun belleğindeki unutkanlığın yüksek olması kurumsal düşünmenin okulun amaçlarından sapması, farklı düşüncelerin yönetilememesi.
2. Eğitim kurumunun paydaşlarının (öğretmenler, yöneticiler, okul içinde ve dışındaki eğitim paydaşları) eğitim öğretimle ilgili sorunları başkasına yıkması, sorumluluktan kaçması ya da eğitim kurumunda sorunlar yokmuş gibi davranması.
3. Okul içerisindeki sorunların kaynağı olarak sorunlarla ilgisi olmayanların suçlanması.
4. Bireylerin okul içerisinde iyi ya da kötü olarak sınıflandırılması.
5. Okul içerisinde olaylara ve paydaşlara önyargılı davranılması.

Öğrenen okullarda paydaşların birlikte düşünmelerini engelleyen durumlar ise şunlardır (Şen, 2019):

1. Ortaya çıkan sorunları inkâr etme,
2. Paydaşların kişiliği ile davranışlarını birbirinden ayıramama,
3. İşi en yetkin nitelikte yapma kaygısı,
4. Paydaşların benmerkezciliği,
5. Sorunların ortaya çıkardığı durumdan bencil yararlanma,
6. İçtenlikli olmayan yüzeysel ilişkiler kurmak.

Tüm bu sorunlar sadece öğrenen okulun değil her kurumun sorunu olabilir. Bu sorunlar öğrenen okulda belirginleşirse okulun öğrenmesi ve özellikle de okulun düşünmesi engellenmiş olur (Şen, 2019).

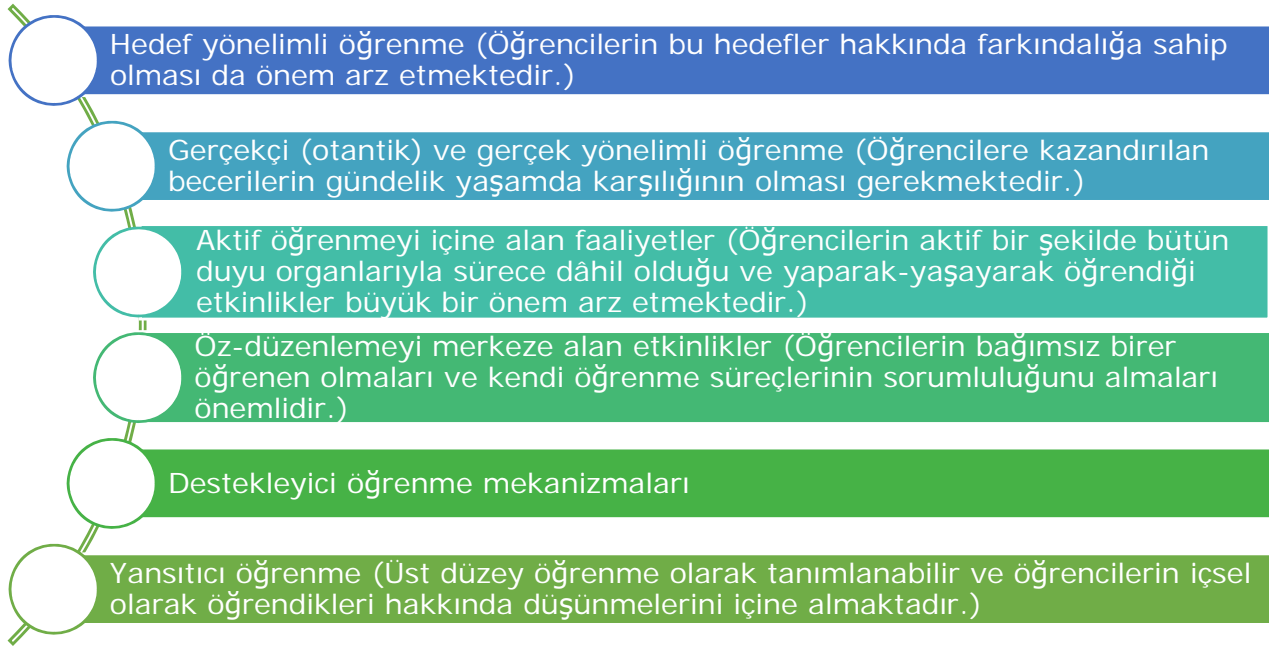
2. BÖLÜM ÖĞRENEN OKULDAN ÜRETKEN OKULA



ÖĞRENEN OKULDAN ÜRETKEN OKULA

Okulların çevrelerindeki değişim, okulları doğrudan etkilemektedir. Okullar içinde yaşadıkları ekosistemden bağımsız kalmaz ve okul çevresindeki hızlı değişimler eğitim sisteminin dengesini kaybetmesine neden olmakta ve özellikle eğitimin ekonomik işlevi ön plana çıkmaktadır. Gittikçe daha fazla sayıda insan geleneksel okulda aradıklarını bulamamaktadır. Önümüzdeki yıllarda çok farklı alanlardaki disiplinlerin bir arada olduğu derslerin artacağı düşünülmektedir. Bütün bunların yanı sıra bilgiye daha kolay ulaşılabildiğinden bilgiye yalnızca sahip olan değil, bilgiyi analiz edebilen, araştırma yapabilen öğrenciler ön plana çıkacaktır.

Her çağın kendi okulunu inşa etmesi gerekir. Önemli olan okulun hem içerisinde bulunduğu dönemin hem de gelecek dönemlerin ihtiyaçlarına uygun olarak yapılandırılmasıdır. Bilim ve teknolojinin gelişimi ile birlikte son yıllarda yaşam boyu öğrenme ve yaşam becerilerinin edinimi ön plana çıkmıştır. Bu gelişmelerin eğitim süreçlerinde ve uygulamalarında da önemli etkileri olmuştur. Bunun sonucu olarak da eğitim kurumları üretkenliği ve üreticiliği merkeze alacak şekilde kendilerini yenilemişlerdir. **Üretken bir öğrenme ortamının özellikleri** aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Ansyari, 2014):



Üretkenlik, kaynakların ne kadar iyi kullanıldığının bir ölçüsüdür. Üretkenlik, çıktıların veya kazanımların girdilere oranı biçiminde tanımlanabilir. Üretkenliği yönetmek, aynı miktarda girdi ile daha fazla çıktı elde etmektir. Eğitim sektöründe üretkenliğin ölçülmesi, verimliliğin ölçülmesini gerektirmektedir. Verimlilik genellikle oranlar kullanılarak ölçülür ve elde edilen çıktılar, girdilerle karşılaştırılır (Darra, 2006). **Üretken okulda öğrenme süreçlerinin çıktıya dayalı gerçekleştirilmesi esastır.** Geleneksel okul ile üretken okula ait karşılaştırma Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Geleneksel ve Üretken Okul

GELENEKSEL OKUL	ÜRETKEN OKUL
Bilgi mutlaklıdır.	Bilgi değişebilir.
Eğitim, ansiklopedik bilgi edindirmek için verilir.	Eğitim, konuları derinlemesine anlamak için verilir.
Bilgi, günümüzde veya gelecekte kullanmak için verilir.	Bilgi, yeni bilgi ve ürün ortaya koymak için edinilir.
Veliler, eğitim ve okuldan anlamaz.	Tüm paydaşlar işe koşularak üretkenliğe katkı sağlanır.
Tek yönlü iletişim vardır.	Etkileşime dayalı iletişim vardır.
Sonuç odaklıdır.	Süreç ve ürün merkezlidir.
Öğretmen öğrenciye bilgi transfer eder.	Öğretmen öğrencilerde 21. yüzyıl becerilerinden; problem çözme, eleştirel düşünme, yaratıcı düşünme, iş birliği, iletişim vb. becerilerini geliştirir.
Geleneksel ölçme değerlendirme yaklaşımı kullanılır.	Performansa dayalı ölçme değerlendirme yaklaşımı kullanılır.
Öğretmen merkezlidir.	Öğrenci merkezlidir.
Yöneticiler, kontrol edici rolündedir.	Yöneticiler; düzenleyici, öğretim lideri, öğrencinin ihtiyaçlarına yönelen rolündedir.

2.1. Okullarda Üretkenliğin Geliştirilmesi İçin Genel Yaklaşımlar

Okullarda üretkenliğin geliştirilmesi için aşağıdaki yaklaşımlar önerilmektedir (Darra, 2006):

2.1.1. Hedeflerin netliği

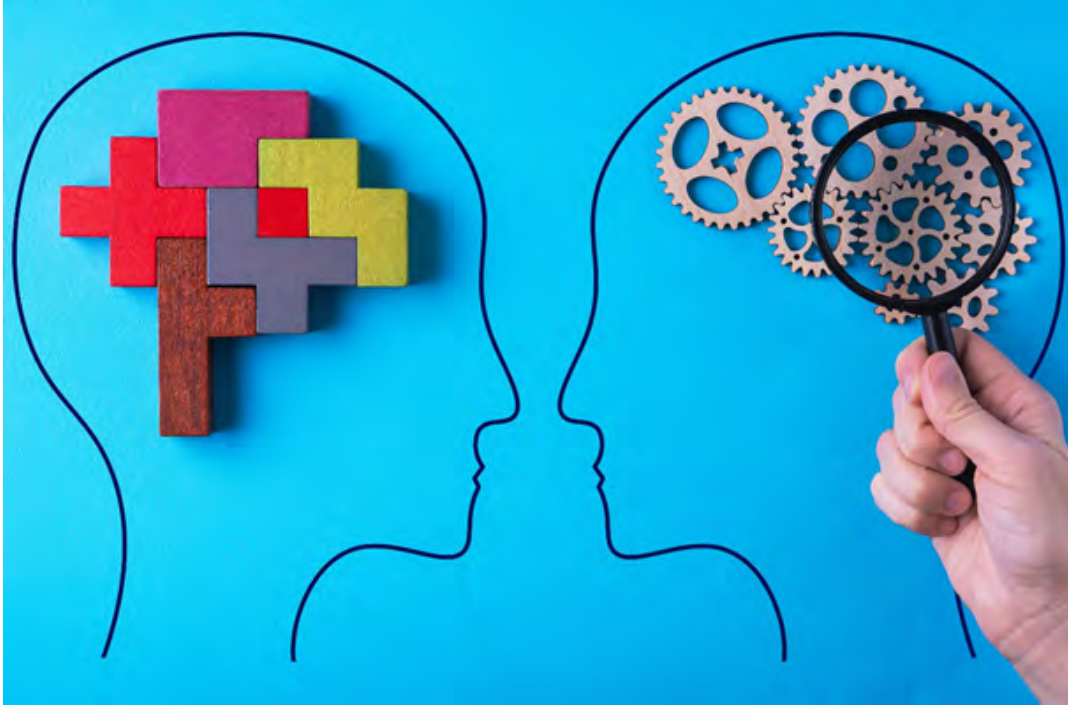
Bu yaklaşım, üretkenliğe katkı sağlayacak belirli hedeflerin belirlenmesine odaklanmaktadır. Bununla birlikte, okulun güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi söz konusudur. Hedeflerin okulun vizyon ve misyonuyla uyumlu olması ve paydaşların öğrendiklerini kullanarak ürüne dönüştürmelerine aracılık etmesi gerekmektedir.

2.1.2. Özendiricilerin kullanımı (Ödül sistemi)

Bu yaklaşım, okulun tüm paydaşlarını motive edecek yöntem ve tekniklere odaklanmaktadır. Örneğin savunma sanayii ile ilgili bir ürün geliştirip TEKNOFEST Havacılık, Uzay ve Teknoloji Festivali'ne katılarak derece alan öğrenciler ve danışman öğretmen için ufuklarını açacak yeni bilgi ve beceriler edinmelerini ve bu bilgi ve becerileri yeni ürünlere dönüştürmelerini sağlayacak şekilde Türk Havacılık ve Uzay Sanayii'ne (TUSAŞ) bir gezi düzenlenebilir.

2.1.3. Teknolojinin kullanımı

Bu yaklaşım üretkenliğe katkı sağlayacak uygun teknolojilerin kullanımına odaklanmaktadır. Öğrenen ve üretken okullar yeniliklere açık kurumlardır. Okullar kendilerinin sahip olmadığı teknolojiye sahip olan okul ve kurumlardan destek alarak paydaşlarının bu teknolojileri kullanmasını sağlayabilir.



2.2. Okullarda Üretkenliğin Geliştirilmesi İçin Temel İlkeler

Aşağıdaki ilkelerin işe koşulması, okullarda üretkenliğin gelişimine katkı sağlar (Dara, 2006):

2.2.1. Kontrol/Denetim

Performans ölçmenin kullanımı ve üretkenlik oranlarının ortaya konulması, okullarda üretkenliğin gelişimi için önemli bir ilkedir. Bu bağlamda üretken okullar tarafından süreç odaklı değerlendirme yaklaşımı benimsenebilir. Burada amaç, okulun paydaşları tarafından ortaya konulan ürünlerin/fikirlerin gelişimlerini izlemek ve bu ürünleri/fikirleri geliştirenlere geri bildirim vermektir. Bu şekilde geliştirilen ürünlerin/fikirlerin ilerleme aşamaları görülür.

2.2.2. Koordinasyon

Bütün faaliyetlerin koordine edilmesi, sorumlu bir kişinin belirlenmesi yoluyla gerçekleştirilebilir. İlgili kişi, okul içindeki bütün faaliyetlerin uygun bir şekilde yürütülüp yürütülmediğini ve her bir çalışmanın planlandığı gibi ilerleyip ilerlemediğini koordine eder.

2.2.3. İş birliği

Tüm paydaşlar arasındaki iş birliği okulda üretkenlik için vazgeçilmez bir gerekliliktir. Bütün paydaşların bir arada olamadığı durumlarda iş birliğini artıracak bütün iletişim kanalları (sanal iletişim yöntemleri vb.) işe koşulmalıdır.

2.2.4. İletişim

Üretken okullarda belli konuları tartışmak için toplantıların düzenlenmesi gerekmektedir. Aksayan işlerin toparlanması için çalışanlar arasında güçlü ve devamlı bir iletişimin sağlanması önemlidir.

Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) 2014 yılında okulların üretkenliğinin geliştirilmesi amacıyla bir rapor ortaya konulmuştur (Hill, 2014). Eğitim kurumlarında üretkenliğin ön plana çıkarılması için “yönetişim” yaklaşımının benimsenmesine ek olarak bu doğrultuda bazı önerilerde bulunmaktadır:

- Yerel ve okul düzeyindeki yöneticilerin problemleri anında çözme özgürlüğüne sahip olması gerekmektedir.
- Eşitsizliğe karşı mücadele yürütülmelidir. Yani yoksul veya azınlık gruplara ait öğrenciler daha aşağıdaki okullara yerleştirilmemeli ve ayrımcılıktan kaçınılmalıdır.
- Verimlilik ön plana çıkarılmalıdır. Yani girdi-çıkı dengesi iyi kurulmalıdır.
- Performans temelli yaklaşım benimsenmeli ve yeni ihtiyaçlara ve olasılıklara yönelik kapılar hep aralanmalıdır.
- Her bir eğitim kurumu düzeyinde şeffaflık benimsenmeli ve her bir harcamanın öğrencilerin kazanımları ile ilişkisi ortaya konulmalıdır.
- Okullar, etkililikten ziyade üretkenlik için sorumlu tutulmalıdır.

2.3. Üretken Okulun Hedefleri

Üretken okullar, aşağıdaki hedeflere ulaşmayı amaçlayabilir:

- Yenilikçi, girişimci, üretken nesiller yetiştirmek,
- Gerçek hayatta karşılaşılan problemleri fark etmek ve problemlere çözüm üretmek,
- Sorunların çözümüne yönelik çok sayıda farklı fikir üreterek bu fikirler arasından en uygun olanı seçmek,
- Ekip çalışmasını önemseyip iş birliği yapmak,
- Rekabet edilebilirliği güçlendirmek,
- Kuramsal bilgiyi beceriye dönüştürmek,
- Mühendisliğin ve teknolojinin doğasını ve bilimle olan ilişkisini kavramak,
- Bilim ve teknolojiye yönelik olumlu tutum geliştirmek,
- Katma değeri olan üretimi gerçekleştirmek.



2.4. Üretken Okulda Öğrenme

Öğrenen okulların üretken okullara dönüşebilmesi için tasarım odaklı düşünme, proje temelli öğrenme, sorgulama temelli öğrenme gibi öğrenme yaklaşımları esas alınarak öğrenme süreçleri planlanmalıdır. Üretken okullarda bu öğrenme yaklaşımları ile yaratıcı fikirler, modeller, tasarımlar, projeler üretilir.

2.4.1. Tasarım Odaklı Düşünme

Tasarım odaklı düşünme, okulların ve sınıfların var olan problemlerine çözüm bulma ya da var olan sistemleri daha iyi hale getirmede yaratıcı fikirler üretmeyi temel alan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım hem insan merkezli hem de birlikte çalışmayı içerir.

Tasarım odaklı düşünmeye yönelik çalışmalar, öğrencilerin 21. yüzyıl becerilerinin (problem çözme, eleştirel düşünme, yaratıcı düşünme, iş birliği, iletişim vb.) gelişmesine katkı sağlar (Çiftçi, 2020). Tasarım odaklı düşünme yaklaşımı ayrıca öğrencilerin tasarım yapmasını sağlayarak açık fikirli birer mucit olmasını destekler, okulda edinilen bilgileri gerçek yaşamla ilişkilendirmelerine ve farklı bağlamlara transfer etmelerine olanak sağlar, üretilen çözümün kalitesini artırır, süreç temelli öğretim uygulamalarını ve deneysel öğrenmeyi sağlar (Çiftçi, 2020).

Tasarım odaklı düşünme yaklaşımı empati kurma, tanımlama, fikir üretme, prototipleme, test etme ve değerlendirme aşamalarından oluşur.



Empati Kurma

Problemi belirlemek ve problemi ele almak için hedef kitlenin bakış açısını anlamak empati kurmanın amacıdır. Bu aşamada gözlem, görüşme ve yerine geçme gibi etkinlikler yapılabilir.

Tanımlama

Empati kurma aşamasında toplanan tüm bilgilerin bir araya getirilerek fırsat ve problem alanlarının tanımlanmasını içeren aşamadır. Bu aşamada kümeleme ve temalara ayırma gibi etkinlikler yapılabilir.

Fikir Üretme

Sorun tanımlandıktan sonra hedef kitlenin karşılanmamış ihtiyaçlarına yönelik geliştirilecek çözüm önerileri beyin fırtınası ile ortaya konulur. Bu aşamada öğrenciler neyin prototipini yapacaklarına karar vermeden önce yaratıcı fikirler üzerinde düşünürler.

Prototipleme

Bu aşamada, öğrenci grubu deneme yanılma yoluyla, olası çözümlerden hangisinin tanımlanan sorunu/sorunları en iyi şekilde çözebileceğini belirler. Prototip, neyin işe yarayıp yaramadığının anlaşılmasına olanak tanıyan çözümün gerçekçi bir temsili olmalıdır.

Test Etme

Bu aşamada, tüm çalışma ve bilgiler bir araya getirilerek ortaya konulan ürün test edilir. Test etme, ortaya konulan fikir-lerin empati kurma aşamasında ortaya çıkan kullanıcı/hedef kitle problemini çözüp çözmediğinin keşfedileceği aşamadır.

Değerlendirme

Bu son aşamada, test aşamasındaki olumlu-olumsuz geri bildirimlere göre çözüm önerisi yenilenir ve ürüne/modele son hali verilir.

2.4.2. Proje Temelli Öğrenme

Proje temelli öğrenme, öğrencilerin gerçek yaşam durumlarındaki problemlerin çözümüne yönelik uygulama yapmalarını sağlayan öğrenci merkezli bir öğrenme yaklaşımıdır. Proje temelli öğrenme, öğrencilerin okulda öğrenilenler ile gerçek yaşam arasında ilişki kurmalarını ve öğrendikleri kuramsal bilgileri gerçek yaşam problemlerine transfer etmelerini sağlar. **Proje temelli öğrenme öğrencilerin ürünler ortaya koymalarını sağlayan bir yaklaşımdır. Proje temelli öğrenme uygulamalarında öğrenciler bireysel veya grup olarak proje hazırlama çalışmaları yapabilirler.** Okullarda derslerin konularına ve amaçlarına bağlı olarak; araç-gereç projeleri, sanatsal projeler, problem çözme ve öğrenme projeleri hazırlanabilir.

Proje temelli öğrenmenin işe koşulmasında öğretmenlerin dikkat etmesi gereken konular şunlardır:

- Dersin öğrenme hedefi en az uygulama ve daha üst düzeyde olmalıdır.
- Öğrencilerin proje hazırlayacakları konu ile ilgili bilişsel ve duyuşsal hazırbulunuşluk düzeyleri yeterli olmalıdır.

- Proje konusu ve problemi dersin içeriği ile uyumlu olmalıdır.
- Proje konusu seçiminde öğretmenler öğrencilere rehberlik edebilir, proje örneklerini sunabilir.
- Proje hazırlanması için gerekli zaman, materyal ve kaynaklar, maliyet, günlük yaşam ile ilişkisi, öğrencilerin gelişimine katkısı gibi ölçütler dikkate alınmalıdır.

Proje çalışması; planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarını içerir. Planlama aşamasında, proje konusu ve problemi belirlenir, eğer grup projesi olacak ise öğrenciler arasında iş bölümü ve sorumluluk paylaşımı yapılmalıdır. Proje için gerekli materyal ve kaynaklar, maliyet, süre yapılacak uygulamalar planlanır, çalışma takvimi oluşturulur. Projede ele alınan probleme yönelik hipotezler oluşturulmalı, veri kaynakları ve veri toplama süreci ile projenin değerlendirmesinin nasıl yapılacağı planlanmalıdır. Projenin uygulama aşamasında ise planlanan proje hayata geçirilir ve bu aşamada gerçek yaşam probleminin çözümü yapılır, ortaya çıkan ürün sunulur. Değerlendirme aşamasında ise projenin problemin çözümünde etkili olup olmadığı kontrol edilerek çözümlerin geçerliliği değerlendirilir. Bu aşamada öğrencilerin ortaya koydukları ürünler belirlenen proje değerlendirme ölçütlerine göre değerlendirilmektedir.

2.4.3. Sorgulama Temelli Öğrenme

Sorgulama temelli öğrenme doğal ve gerçek ortamda bilim öğrenme yolu olarak tanımlanmaktadır. Öğrenciler sorgulama temelli öğrenmede kendi öğrenme sorumluluklarını alarak aktif olarak öğrenme sürecine katılırlar ve kendi öğrenme süreçlerini yönlendirebilirler. Öğrencilerin bilimsel düşünme ve araştırma becerilerinin gelişmesinde etkili bir yaklaşımdır.

Sorgulama temelli öğrenmenin temel özellikleri şunlardır:

- Öğrenme süreci bir soru ve bir problem ile başlar.
- Öğrenme bilginin anlamlandırılması ve yapılandırılması sürecidir.
- Öğrenci öğrenme sürecinde aktiftir.
- Öğretmen rehber ve yol gösterici rolündedir.

Sorgulama temelli öğrenme dört farklı aşamada ele alınabilir. Bunlar; *doğrulamacı, yapılandırıcı, yönlendirici ve açık sorgulama* aşamalarıdır. İlk aşama olan doğrulamacı sorgulama aşamasında, öğretmen öğrencilere bir araştırma tasarımları için araştırma sorularını verir, öğrenciler araştırmanın verilerini toplar ve analiz eder. Yapılandırıcı sorgulama aşamasında öğretmen öğrencilere araştırma sorularını verir, öğrenciler verileri toplar, analiz eder ve yorumlar. Yönlendirici sorgulama aşamasında ise öğretmen araştırma sorusunu verir, öğrenciler öğretmenin rehberliğinde araştırma desenini kendileri tasarlar, verileri toplar, analiz eder, bulguları yazar, tartışır ve araştırma sonuçlarını sunarlar. Açık sorgulama aşamasında ise öğrenciler tamamen bağımsız olarak bir araştırma problemini belirler, araştırma soruları, hipotezleri oluşturur, verileri toplar, analiz eder, yorumlar, sonuçları sunar ve sonuçlara dayalı olarak öneriler sunarlar. Açık sorgulama aşamasındaki uygulamalar, öğrencilerin bilimsel düşünme ve araştırma becerilerinin gelişmesinde etkilidir. Açık sorgulama öğrencilerin kendi öğrenme süreçlerini kontrol etme ve yönetme becerilerinin gelişmesinde de etkili olabilmektedir.

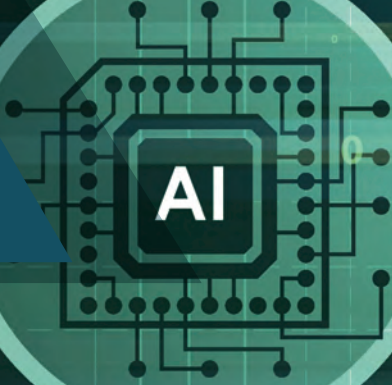
2.5. Üretken Okul Uygulama Örnekleri

Üretken okul uygulamaları, okul türlerine ve okulun hem paydaşlarına hem de kattığı değere göre farklılık gösterebilir. Burada esas amaç okulların öğrendikleri bilgi ve becerileri ürüne dönüştürüp çıktıya dayalı öğrenmenin gerçekleşmesidir. Bu kapsamda üretken okullara ait olası uygulama örnekleri yer almaktadır:

- Patent, marka ve faydalı model üretimi (yara bandı, termal kamera vb.),
- Veri tabanı ve web programcılığı (blokzincir altyapısı oluşturma, kodlama, robotik yapay zekâ çalışmaları vb.),
- Ulusal proje çalışmaları (TÜBİTAK projeleri, kalkınma ajansı projeleri, TEKNOFEST vb.) gerçekleştirme,
- Uluslararası projeler (ERASMUS+, e-Twinning projeleri) gerçekleştirme,
- Gündelik yaşamda karşılaşılan toplumsal veya bilimsel otantik bir problem için proje ve çözüm önerisi geliştirme (engellilerin yaşamlarında karşılaştıkları zorlukların giderilmesi-ne veya çevre kirliliğinin önlenmesine yönelik çözüm önerileri ortaya koyma gibi),
- Katma değeri olan bir ürün geliştirme (okulun kendi elektriğini üretmesi, organik gübre üretimi, sabun, temizlik malzemesi üretimi, fermente gıda üretimi, okul seralarında bitki üretme ve ata tohumu yetiştirme vb.),
- Toplumsal farkındalığı artırıcı çalışmalar ortaya koyma (bir dergi, broşür, afiş vb. oluşturup bunu yerel halk ile paylaşma),
- *Kültür ve Edebiyat Kulübü* tarafından belirli bir tema üzerine okulun bütün paydaşlarının katıldığı şiir ve düz yazı yazma etkinliği düzenleme,
- Okul yönetiminin ve öğretmenlerin *MEB Robot Yarışması* gibi uluslararası yarışmalara katılım konusunda öğrencileri cesaretlendirmesi. Buna ek olarak okul düzeyinde ve yerel düzeyde üretkenliği ön plana çıkaran buna benzer yarışmalara katılınabileceği gibi yarışmalar da düzenlenebilir.
- Yerel çevrede belirli toplumsal konularda (sağlıklı beslenme, teknoloji bağımlılığı, afet risk yönetimi vb.) tarama araştırması yapıp araştırma raporları hazırlama.

Öğrenen ve üretken okulların paydaşlarının öğrenme ve üretim sürecindeki rolünü ortaya koyan bir örnek aşağıda sunulmuştur.

3. BÖLÜM MODEL ÖNERİSİ



MODEL ÖNERİSİ

ÖĞRENME VE ÜRETİM SÜRECİNDE ÖĞRENCİ, ÖĞRETMEN VE OKULUN ROLÜ

Okulların öğrenen ve üretken kurumlar haline gelmesi aynı zamanda onların eğitim ve öğretim sürecinin nesnesi olmak yerine öznesi haline gelmesi ve daha aktif kılınmasıdır. Bu doğrultuda okullar öğrencilerin sadece bilgiyi tükettikleri yerler değil, aynı zamanda laboratuvarları, atölyeleri, kütüphaneleri ve derslikleri ile birlikte anlamlı, etkin ve verimli çalışmaların yapıldığı üretim üsleri olarak geliştirilmelidir.

Öğrencilerin bilgi üretimine dâhil olmalarında kullanılabilecek yöntem ve araçlar ile bu süreçte öğrenci, öğretmen ve okulun rolü Sosyal Sorumluluk ve Toplum Hizmeti Çalışmaları örneği üzerinden ele alınmıştır. Sosyal Sorumluluk ve Toplum Hizmeti Çalışmalarını uygularken kullanılan yöntem/araç olarak da aktif öğrenme, araştırmaya dayalı öğrenme, blog/forum/metin yazarlığı, proje temelli öğrenme seçilmiştir.

Sosyal Sorumluluk ve Toplum Hizmeti Çalışmalarını Aktif Öğrenme ile Uygularken;

Öğrencinin Rolü	<ul style="list-style-type: none"> Daha fazla araştırma ve araştırma benzeri faaliyetler içerdüğinden öğrenciler, okulun yürüttüğü bir projenin bir parçası olarak bilgi ve anlam üretiminde öğretmenleriyle iş birliği yapar.
Öğretmenin Rolü	<ul style="list-style-type: none"> Öğrencilerle iş birliği yapar. Rehberlik, yönlendirme ve kolaylaştırıcı rollerini üstlenir.
Okulun Rolü	<ul style="list-style-type: none"> Öğrencilerin araştırma yapmasına uygun eğitim ortamlarının (derslikler, laboratuvarlar, atölyeler, kütüphaneler) oluşturulması ve bunların sürdürülebilirliğini sağlar.

Sosyal Sorumluluk ve Toplum Hizmeti Çalışmalarını Araştırmaya Dayalı Öğrenme ile Uygularken;

Öğrencinin Rolü	<ul style="list-style-type: none">• Daha fazla araştırma ve araştırma benzeri faaliyetler içerdiğinden öğrenciler, okulun yürüttüğü bir projenin bir parçası olarak bilgi ve anlam üretiminde öğretmenleriyle iş birliği yapar.
Öğretmenin Rolü	<ul style="list-style-type: none">• Öğrencilerle iş birliği yapar.• Rehberlik, yönlendirme ve kolaylaştırıcı rollerini üstlenir.
Okulun Rolü	<ul style="list-style-type: none">• Öğrencilerin araştırma yapmasına uygun eğitim ortamlarının (derslikler, laboratuvarlar, atölyeler, kütüphaneler) oluşturulması ve bunların sürdürülebilirliğini sağlar.

Sosyal Sorumluluk ve Toplum Hizmeti Çalışmalarını Blog/Forum/Metin Yazarlığı ile Uygularken;

Öğrencinin Rolü	<ul style="list-style-type: none">• Öğrenciler okulların resmi internet sayfalarında veya yürüttükleri proje web sayfalarında denetimli olarak blog, forum ve metin yazarlığı yaparlar.• Öğrenciler düşüncelerini sözcükler ve resimler aracılığıyla ifade ederler.• Öğrencilerin aktarılan bilgilere göz atmanın veya verilen görevleri yapmanın yanında bakış açılarını ve analizlerini birbirleriyle paylaşmaları bilginin işbirlikçi şekilde üretilmesine katkıda bulunur.
Öğretmenin Rolü	<ul style="list-style-type: none">• Uygun içerikler için ön araştırmalar yapar ve konu havuzu oluşturur.• Öğrencilerin uygun içerikler üretmesine rehberlik eder.• Öğrenciler tarafından üretilen içeriklerin denetimini yapar.
Okulun Rolü	<ul style="list-style-type: none">• Okulun resmi internet sayfasını oluşturur; erişim ve içerik ekleme gibi etkileşime uygun bir altyapıyı sürdürür.

Sosyal Sorumluluk ve Toplum Hizmeti Çalışmalarını Proje Temelli Öğrenme ile Uygularken;

Öğrencinin Rolü	<ul style="list-style-type: none">• Öğrenciler proje temelli öğrenmede daha özerk ve kurgulayıcı bir rol üstlenir.• Bu yöntemde öğrenciler kendi kendine öğrenir.
Öğretmenin Rolü	<ul style="list-style-type: none">• Yardımcı ve yönlendiricidir, öğrenme ortamını tasarlar.
Okulun Rolü	<ul style="list-style-type: none">• Proje geliştirmeye uygun bir ortam oluşturur.• Proje aşamaları için gerekli altyapıyı sağlar.• Proje özelinde araç ve gereç temin eder.

KAYNAKLAR

- Ağaoğlu, E. (2006). The Reflection of the Learning Organization Concept to School of Education. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 7(1), 132-148.
- Akgedik, N. (2016). *Sınıf Öğretmenlerinin Değer Yönelimleri ile Öğrenen Okul Algıları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Ansyari, M. F. (2014). A Productive Learning Environment. A Brief Overview. *Journal of Education and Islamic Studies*. 5(2), 19-30.
- Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*, Blackwell, Cambridge, MA.
- Argyris, C. and Schon, D. A. (1996). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading, MA.
- Aydemir, A. (2019). *Sosyal Bilimlerde Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Burma, Z. A. (2015). New Management Approaches in Business: Learning Organization Concept. *European Journal of Business and Management*, 7(6), 87-95.
- Çiftçi, A. (2020). *Tasarım Odaklı Düşünme Temelli Bir Enerji Dönüşümleri Modülünün Geliştirilmesi ve Uygulanması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çiftçi, Ç. A. (2022). Yenilikçi Öğrenen Okul. Kamil Arif Kırkış içinde. *Yenilikçi Okullarda Öğrenme ve Öğretme* (ss. 103-148). Efe Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Darra, M. (2006). Productivity Improvements in Education: A Replay. *European Research Studies*. 9(3-4), 101-124.
- Daşan, S. (2015). Öğrenen Okul ile İlgili Okul Yöneticilerinin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. ve Yiğit, Y. (2015). Öğreten Okulların Tamamlayıcısı: Öğrenen Okullar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:14, Sayı: 53 (318-336).

- Field, L. (2019). Schools as Learning Organizations: Hollow Rhetoric or Attainable Reality?, *International Journal of Educational Management*, 33 (5), 1106-1115.
- Hamzah, M. I. M., Yakop, F. M., Nordin, N. M. ve Rahman, A. (2011). School as Learning Organisation: The Role of Principal's Transformational Leadership in Promoting Teacher Engagement. *World Applied Sciences Journal*, 58-63.
- Hiatt-Michael, D. B. (2001). Schools as Learning Communities: A Vision for Organic School Reform. *The School Community Journal*, 113-127.
- Hill, P. T. (2014). *Governing Schools for Productivity*. George W. Bush Institute.
- Hussein, N., Mohamad, A., Noording, F. ve Ishak, N. A. (2013). Learning Organization and Its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 130, 299-304.
- Kırıkçı, S. (2019). *Temel Eğitim Öğretmenlerinin Öğrenen Okulu Algılaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Noe, R. A. (1999). *Employee Training and Development*, NewYork: Irwin McGraw Hill.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday Currency.
- Şen, E. (2019). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Okul Algıları ve Bu Okullardaki Öğrencilerin Başarıları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şık, F.F. (2022). Öğrenen Okul ile İlgili Özel Okul Öğretmenlerinin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uğur, S. (2019). Öğrenen Okul ile Okul Mutluluğu Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.

