

**OKUL TEMELLİ MESLEKİ GELİŞİM ÇALIŞMALARININ
OKULLARDA ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
OLUŞTURMAYA KATKISI**

İlker KÖSTERELİOĞLU*
Meltem AKIN KÖSTERELİOĞLU*

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın öğretmenlik mesleği niteliğinin yükseltilmesi amacıyla Temel Eğitime Destek Projesi (TEDP) kapsamında pilot okullarda yürütülmekte olan Okul Temelli Mesleki Gelişim çalışmalarının, okullardaki çalışanların bireysel gelişimleri ve bu gelişimlerin okul içinde öğrenen örgüt kültürü oluşturması açısından önemini vurgulamaktır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen Örgüt, Okul Temelli Mesleki Gelişim

**THE CONTRIBUTION OF SCHOOL-BASED
VOCATIONAL DEVELOPMENT ON CONSRUCTING
LEARNING ORGANİZATIONAL CULTURE AT
SCHOOLS**

ABSTRACT

The aim of this study is to emphasize the importance of the school-based professional development studies which are carried out in pilot schools within the framework of the Project of Supporting Formal Education with the aim of promoting the properties of the Ministry of Education teaching occupation in terms of individual improvement of the school staff and the role of this improvement in forming an learning organization culture.

Key words: Learning Organization, School-based Professional Development

* Emine Mehmet Baysal Eğitim Uygulama Okulu ve İş Eğitim Merkezi -Bolu
ikostereli@hotmail.com

* Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü
mkostereli@hotmail.com

Giriş

Örgütler, teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına oturtarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir. Öğrenerek kendilerini yenileyen ve çevresine uyum sağlayabilen örgütler amaçlarını daha hızlı gerçekleştirirler (Bozkurt, 2003).

Örgütün içinde yaşadığı çevredeki değişimler, bireylerin ve bireylerin oluşturduğu örgütlerin, değişime uyum sağlayabilmeleri için kendilerini sürekli olarak yenileyen dinamik bir yapı kazanmalarını zorunu kılmaktadır. Bu değişimlerden en çok etkilenen sistemlerden biri de şüphesiz eğitim kurumlarıdır

Yenilikler, okul ve öğrenme ortamlarının yapısında değişimi zorunlu kılmaktadır. Eğitim kurumları olarak okullar, sürekli yeniliğe açık, bilginin üretildiği, kullanıldığı ve geliştirildiği, takım çalışması ile insana güven sağlayan, günün her saatinde kullanıma açık, toplumun yeni bilgi ihtiyaçlarının karşılandığı, öğrencide özgün ve yaratıcı düşünceyi geliştirmeyi amaçlayan çok işlevli bir yapıda olmak zorundadır. Yeni okul kültüründe en belirgin özellik, takım halinde çalışma ve öğrenmedir. Bireylerin sürekli öğrenme arzusu içinde olmaları, yüksek motivasyon ve yüksek performansla çalışmalarını takım halinde öğrenme ve başarının ön koşullarıdır. Bilgi toplumunun yarattığı okul kültüründe öğretmenlerin yeni roller ve görevler üstlenmesi bir zorunluluk haline alacaktır. Öğretmen, çok hızlı bilgi üretimi karşısında sürekli olarak bilgilerinin güncellemek zorundadır. Bilgi toplumunun eğitimcisi olan öğretmenler, bilginin eğitimsel değerinin farkında olmalı, ona ulaşma konusunda da etkili bir rehberlik ortaya koymalıdır (Numanoğlu, 1999).

Artık günümüzde okulun klasik öğretme görevi yerini öğrencinin aktif olduğu öğrenmeye bırakmıştır. Öğrenmeyi öğretmek görevi olan okulların da öncelikle kendi içlerinde öğrenen bir örgüt olmalarını

gerekli kılmaktadır (Çalık, 2002). Okullar öğrenen örgüt kavramı ile birlikte geleneksel “öğreten okuldan” “öğrenen okula” doğru kendilerini dönüştürme çabası içine girmişlerdir. Öğrenen okul, öğrencinin aktif olduğu “öğretme etkinliğinin” değil, “öğrenme etkinliğinin” ön planda olduğu okuldur (Fındıkçı,1996).

Okulun öğrenmesi, eğitim iş görenlerinin ortaklaşa öğrenmesine dayanacağını ve bilişsel gücü ile okulun örgütsel, yönetsel ve eğitsel sorunlarını çözüme üstün güce ulaşmasını sağlayacağını düşünen Başaran (1999) öğrenen okulun özellikleri şöyle sıralamaktadır.

- 1.Okulun öğrenmesi, bireysel olmaktan çok örgütsel (kümesel) bir süreçtir.
- 2.Okulun bilimsel ve işlevsel deneyimlerine sıkı sıkıya bağlıdır.
- 3.Okulun öğrenmesi işgörenlerin arasında paylaşılmış önderlik ve kılavuzlukla oluşur ve gelişir.
- 4.Okulun öğrenmesi yavaş oluşur ama eğitim işgörenlerinin sorun çözümedeki yeterliğini artırır ve sorunlara karşı tutumunu olumlulaştırır.
- 5.Öğrenme, okulun tüm işgörenlerini ve öğrencilerini kapsar.
- 6.Okulun öğrenmesi, işgörenler arasında bilgi paylaşımına, bu paylaşımın planlanmasına ve denetlenmesine bağlıdır.
- 7.Okulun öğrendikleri, eğitim işgörenlerince ve öğrencilerce paylaşıldıkça artar ve gelişir.

Bu çalışmada, öğrenen örgütlerin özellikleri ışığında Milli Eğitim Bakanlığı tarafından pilot illerde uygulanan Okul Temelli Mesleki Gelişim çalışmaları tanıtılarak, bu çalışmaların okullarda öğrenen örgüt kültürü oluşturmadaki katkısı tartışılacaktır.

Öğrenen Örgüt Nedir?

Senge (2002) öğrenen örgütü; “kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri; yeni, sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı, insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri bir örgüt” olarak tanımlarken, (Pinar,

1999), “sürekli olarak yeni bilgiler edinen ve bu bilgileri geliştirerek faaliyetlerini biçimlendirme yeteneği bulunan ve böylece sürekli gelişmeyi gerçekleştirerek rekabet avantajına sahip olan örgüt” olarak Özden (1998) ise, “öğrenmenin temel değer haline geldiği bir örgüt” olarak ifade etmişlerdir.

Toplumda her geçen gün artan bilgiye uyum sağlamak için işgörenlerin öğrenmeyi öğrenmesi gibi örgütlerinde öğrenen örgütler olmaları gerekmektedir. Öğrenen örgüt, geleceğini oluşturma kapasitesini durmadan genişleten bir örgüttür. Bu öğrenme, örgütün ayakta kalması ve uyumu için önemlidir (Bozkurt, 2003). Örgütsel öğrenme, sadece örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlamasının yanında diğer bir amacının ise; aynı zamanda iş görenlerin sürekli olarak kendilerini yenilemeleridir (Çelik, 2000).

Örgütsel öğrenme, örgütlerin deneyimlerinden ders alma yeteneğini, değişen koşullara uyum sağlama becerisini ve örgütlerin kendi kendini yenileyebilen dinamik bir yapı kazanmasını ifade etmek için kullanılmaktadır. Diğer canlı varlıklar gibi örgütlerin de değişen koşullar karşısında davranış biçimlerini değiştirmesi, yani öğrenme kapasitesini geliştirmelerinden söz edilebilir (Özden,1998).

Öğrenen örgütlerle ilgili olarak Gürsel (1998) insanların gerçekten başarmak istedikleri sonuçlara ulaşmak için sürekli olarak kapasitelerini geliştirdiği yeni ve geliştirici düşünce yöntemlerinin teşvik edildiği, ortak hedeflerin serbest bırakıldığı, insanların sürekli birlikte öğrenme yöntemlerini öğrendiği bir örgüt vurgulaması yapmaktadır. Diğer bir tanımla, örgütlerin yaşadığı olaylardan sürekli sonuçlar çıkarması, bunların değişen çevre koşullarına uyum sağlamada kullanılması ve personeli geliştirici bir sistem yaratması ve kendini sürekli yenileyen bir örgüt olmasıdır.

Öğrenen örgütü diğer örgütlerden ayıran özellikleri Braham (1998) aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

- Öğrenme, insanların yaptıkları her işin içine dahil edilmiştir: işe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin sıradan bir parçasıdır.
- Öğrenme anlık bir olay değil bir süreçtir.
- Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır.
- Bireyler kendileri gelişirken, kurumları da değişir.
- Öğrenen örgütler yaratıcıdır; bireyler kurumu yeniden yaratırlar.
- Kurum kendisinden de bir şeyler öğrenir; çalışanlar kurumu etkililik, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitirler.
- Öğrenen bir örgütün parçası olmak keyifli ve heyecan vericidir.

Senge (2002), öğrenen örgütlerin beş temel özelliği olarak, sistem düşüncesini, kişisel hâkimiyeti, zihni modelleri, paylaşılan vizyonu ve takım halinde öğrenmeyi sıralamıştır. Bu beş temel özellik öğrenme disiplinleri olarak tanımlanmıştır. Sistem düşüncesi, kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar topluluğu olup, bize tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağı verir ve bunların en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmemizde yardımcı olur. Kişisel hâkimiyet, kişisel görme ufkumuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir. Zihni modeller, zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Paylaşılan vizyon uygulaması, geleceğe yönelik paylaşılan resimleri ortaya çıkarma becerisini kapsar. Takım hâlinde öğrenme disiplini ise diyalogla başlar; bu bir takımın bireylerinin varsayımları askıya alıp gerçek bir “birlikte düşünme” eylemine girme kapasitesidir.

(Argon ve Eren, 2004) öğrenen bir örgütteki öğrenmenin birey, grup ve kuruluş düzeyinde gerçekleştiğini ifade ederek bu öğrenmeyi şu şekilde özetlemişlerdir. Birey düzeyinde kişinin kendi çabasıyla eğitim teknolojilerinden yararlanarak ve gözlem yoluyla bilgi, beceri, tavır ve değerlerinde değişiklik yapmasıyla oluşmaktadır. Grup düzeyinde öğrenme, gruplar tarafından ve grup içinde sağlanan bilgi, beceri ve yetkinlik artışıdır. Kuruluş düzeyinde öğrenme ise, sürekli iyileşme

konusundaki kararlılık ve fırsatlar ile elde edilen artmış entelektüel ve üretken kapasiteyi yansıtmaktadır.

Okulda Örgütsel Öğrenme

Okul, kültürün zorunlu kıldığı bir örgüttür (Özdemir, 2000). Okul örgütleri açısından bakıldığında öğrenen okul da, eğitim sistemi içinde bulunduğu toplum ile barışık olan ve potansiyelini en verimli şekilde kullanabilen bireylerin yetişmesini sağlayacak uygun ortamlar hazırlamayı hedefleyen, öğretim kadrosunu bağlayıcı değil, yeni arayışlara sevk eden esneklikte olacaktır (Onur,1995). Töremen (2001)'e göre öğrenen okulu, öğrencilerin aktif öğretme değil öğrenme etkinliğinin ön planda olduğu, birlikte öğrenme disiplini elde etmeyi hedefleyen, insan kaynaklarının sürekli olarak gelişmesine yön veren okul olarak görmektedir.

Geçmişten günümüze gelinceye kadar düşünüldüğünde okullarımızda önemli değişiklikler ortaya çıkmıştır. Okulun bu hızlı gelişmelere ayak uydurabilmesi için öğreten örgüt anlayışından sınırlarak öğrenen örgüt anlayışını benimsemesi gerekmektedir. Bu bağlamda Töremen (2001), değişimin hızı yüksek olduğundan, hızlı gelişim ve değişime ayak uydurabilecek etkili okullara gereksinim duyulduğunu ifade ederek etkili okulları, sürekli değişen bilgi toplumunda varlığını sürdürebilmek için sürekli öğrenen ve gelişen örgütler olduğunu belirtmektedir. Bunun da beraberinde “örgüt kültürü” ve “örgütsel öğrenme” kavramlarını akla getirmekte olduğunu söylemektedir.

Eğitimin toplumsal ihtiyaçlarına cevap vermesi ve değişen süreçte doğru hizmeti gerçekleştirme için, değişime ayak uydurması ve sürekli kendisini yenilemesi gereklidir. Çünkü eğitim ve değişim arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur (Özdemir, 2000).

Okulların öğrenen örgütler haline gelmesinde en önemli rol öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine bağlı olmaktadır. Fındıkçı (1996)'ya göre kendini geliştirme, aslında bir öğrenme sürecidir. Kendini gerçekleştirme bireyin yeni bilgilere açık olması ve onları edinme

yolunda çaba harcamasıdır. Ayrıca bireyin yeniliğe, gelişmeye ve değişmeye açıklığı ile ilişkili olup bireyin kendini eğitime sorumluluğunu yüklenmesidir. (Çiftçi ve Yılmaz, 2004)'a göre öğretmenlerin mezun oldukları bilgiler ile kalmalarının gerileme olduğunu, bilginin eskiyebileceğini, bu yüzden de yeni bilgi ve gelişmelere göre donanımlarının sağlanmasının önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Öğrenen okul, yeniliğe açık okul demektir. Bu nedenle okulda bir yenilik çemberi oluşturulmalıdır. Öğrenen okul, diğer okul ve kurumlarla işbirliği yapmalı ve yenilik çalışmalarını sürekli aktif hale getirmelidir (Balci, 1996). Başaran (1999)'a göre, insanlardan oluşan bir örgüt, çalışanların öğrenebildiklerinin toplamı kadar öğrenmeye ulaşacağını belirterek öğrenen bir okulun yapacaklarını şu şekilde sıralamaktadır.

- 1- Kendini tanımaya çalışır.
- 2- Bilgi toplar.
- 3- Ortaklaşa düşünür.
- 4- Düşünceyi işe koşar.

Anlatılanlardan özetle, öğretmenlerin kendilerini değişen koşullar altında yenilemesi ve bu çabaların okulda öğrenen örgüt kültürü oluşturmaya katkısı değerlendirilmiştir. Bu katkılara pilot illerde uygulanmakta olan Okul Temelli Mesleki Gelişim çalışmalarının olumlu yönde bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir..

Okul Temelli Mesleki Gelişim Nedir?

Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlik mesleğinin niteliğinin yükseltilmesi amacıyla 2002 Eylül tarihinde Temel Eğitime Destek Projesi (TEDP) başlıklı Öğretmen Eğitimi, Eğitim Kalitesi, Yönetim ve Organizasyon, Yaygın Eğitim ve İletişim olmak üzere beş bileşenden oluşan bir proje geliştirmiştir. Bu projede, Öğretmen Eğitimi bileşeni altındaki çalışmaların Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü yürütmektedir. TEDP'in "Öğretmen Eğitimi" bileşeni kapsamında öğretmenlik mesleğinin genel yeterlikleri ve özel alan yeterliklerinin

belirlenmesi ile öğretmen yeterliklerinin iyileştirilmesine yönelik Okul Temelli Mesleki Gelişim çalışmaları başlatılmıştır.

Bu çalışmalar kapsamında YÖK- MEB, Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü ve EARGED tarafından daha önce hazırlanan çalışmalar ile proje sekreteryası tarafından beş ülkeye (İngiltere, ABD, Şeyssel Adalar, Avustralya, İrlanda) ait yeterlik dokümanları incelenerek konuya ilişkin ortak bir anlayış oluşturulmaya çalışılmıştır. 21.Yüzyılda öğretimin niteliği ne olmalıdır? Hangi nitelikte öğrenci ve öğretmen istiyoruz? gibi sorulara yanıt aranarak Türkiye’de henüz 6 pilot ilde (Bolu, Ankara, Hatay, İzmir, Kocaeli, Van) uygulanmaya konulan çalışmalar doğrultusunda öğretmenlik mesleği genel yeterlikleri 6 ana yeterlik alanı, bu yeterliklere ilişkin 31 alt yeterlik ve 233 performans göstergesi şeklinde belirlenmiştir (MEB, 2007).

Kişisel ve Mesleki Değerler-Mesleki Gelişim, Öğrenciyi Tanıma, Öğretme ve Öğretme Süreci, Öğrenmeyi ve Gelişimi İzleme ve Değerlendirme, Okul –Aile ve Toplum İlişkileri, Program ve İçerik Bilgisi olarak belirlenen 6 ana yeterlik alanlarında pilot illerde halen çalışmalar uygulama aşamasında olup, toplanan veriler ışığında ve hazırlanan raporlar doğrultusunda öğretmenlik mesleği genel yeterlikleri taslağı üzerinde düzeltmeler yapılarak devam etmektedir. Pilot illerden alınacak sonuçlar doğrultusunda bu uygulamalar için gerekli düzenlemeler hazırlanarak çalışmalar yürütülmektedir.

Okul Temelli Mesleki Gelişim çalışmalarında öğretmenler, hazırlanan Öz Değerlendirme Formlarında belirlenen 6 ana öğretmenlik yeterlik alanında yer alan performans göstergelerini 1-2-3-4-5-6 (en düşük düzeyden en yüksek düzeye doğru) yeterlik düzeyinde kendi yeterliklerini değerlendirmektedir. Öz değerlendirme sonuçlarına göre öğretmen, kendisinin eksik ve geliştirilebilir yeterlik alanını belirlemekle bu çalışmanın ilk basamağını gerçekleştirmiş olmaktadır (MEB, 2007).

Öğretmenin kişisel olarak yaptığı öz değerlendirme ile kendinin sahip olması gereken pedagojik yeterliklere ne kadar sahip olduklarını ortaya çıkarmakta, belirlenen yeterliliğe ulaşmak için bireysel gelişim planı hazırlayarak öğretmenin kendini geliştirmek istediği yeterlik alanında

öğretmenin bulunduğu okul ve çevre şartları içinde kendisini yetiştirip belirlenen performans ölçütlerine ulaşması hedeflenmektedir. Bu çalışmalar içinde öğretmenin bireysel eylem planını yürütmesi sırasında karşılaştıkları sorunları çözmede, elde ettikleri verileri değerlendirmede, pilot illerde oluşturulan il çalışma ekipleri öneriler geliştirme yoluyla öğretmenlere rehberlik etmektedirler.

Okul Temelli Mesleki Gelişim Çalışmalarının Öğrenen Örgüt Kültürü Oluşturması

Okul Temelli Mesleki Gelişim çalışmaları ile öğretmenlere aşağıda belirtilen konuları gerçekleştirebilmeleri için fırsat tanınmaktadır (MEB-OYEGM, 2007).

- ◆ Öz değerlendirme yapabilme
- ◆ Mesleki gelişim planı yapması ve öğrenmenin değerlendirilmesi gibi uygulamalarda öğrenme fırsatları oluşturma
- ◆ Kendisini ve meslektaşlarının öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarını belirleyebilme becerisi kazanabilme
- ◆ Uzun dönemli kariyer gelişim hedefleri planlama

Okul Temelli Mesleki Gelişim çalışmaları, MEB' na bağlı okulların, bundan böyle sadece eğitim veren bir kurum olarak değil, sürekli kendini yenileyen ve öğrenen örgüt durumuna getirmesi beklenmektedir. Okullarda yapılan bu bireysel çalışmalar ve takım çalışmaları ile sağlanan işbirliği ve bilgi paylaşımı da öğretmenlerin kendilerinin gelişimine olumlu hizmet edeceği düşünülmektedir. (Çiftçi ve Yılmaz, 2004)'a göre bu oluşum bireyde mevcut olan enerjinin daha büyük enerji olarak sinerjiye dönüşerek çok zor gibi görülen iş ve hizmet üretimini de kolaylaştıracaktır.

Okullarda bireysel ve takım halinde yapılan Okul Temelli Mesleki Gelişim çalışmalarında öğretmenler gerçekten arzuladığı sonuçlara ulaşmak için aralarında işbirliği, birlikte keşfetme, bilgileri paylaşım, fikir üretme, sorun çözme, dinleme, iletişim gibi faaliyetlerde bulunarak, okul içinde kolektif bir öğrenme ortamı yaratmaktadırlar. Çelik, (1999) de

öğrenen örgütlerde kolektif bir öğrenme görülmektedir. Öğrenmenin hızı, dış dünyadaki değişimin hızına eşit ya da büyük olmalıdır. Çevresel değişimin hızının çıkardığı sorunları ancak öğrenen örgütlerin çözebileceğine inanmaktadır.

Özden (1998)'e göre öğrenen örgütlerde bireyler işbirliği içerisinde dirler. Sağlıklı etkileşimin olduğu bir gruptaki düşünsel etkinlikler ve öğrenme, hız ve çeşitliliğe ulaşır. Bu tür örgütlerde bireyler, bireysel öğrenme ile belki hiçbir zaman ulaşamayacakları öğrenme düzeyine ulaşabilirler. Okul Temelli Mesleki Gelişim Projesi kapsamındaki okullarda çalışan tüm yönetici ve öğretmenler takım halinde öğrenme disiplini içine girerler.

Küçük (1998), okullardaki öğrenme ortamlarını hizmet içi eğitim faaliyetleri, zümre toplantıları, öğretmenler toplantısı, teftiş, denetleme ve rehberlik faaliyetleri ve okul aile birliği ve okul koruma dernekleri ile yapılan toplantılar olarak sıralamaktadır. Bununla birlikte okul ortamında öğretmen, yönetici ve diğer personelin sahip oldukları mesleki bilgileri arttırmak, meslek alanında ortaya çıkan değişimi ve yenilikleri öğrenmek zorunda olduğunu belirtmektedir. Okullarda yapılan Okul Temelli Mesleki Gelişim çalışmaları Küçük (1998)'ün sıraladığı öğrenme ortamları kapsamının yanında öğretmenin kendi öz değerlendirmesini yapması, okul dışına diğer kurumlarla etkileşime girmesini sağlaması öğrenme ortamlarını daha da genişletmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Bilgi çağında kariyerin sürekli öğrenmeye, çevreye adaptasyona ve bilgiyi araştırmaya dayandığını düşünen (Atak ve Atik, 2007)'e göre personelin yaptıkları bu çalışmalar ile alınan her eğitimin personelde farkındalık oluşturacağı ve personelin mesleki yaşantısında bir yol haritası çizmesine ve görev standartlarına ulaşmasına katkı sağlamasının yanında kariyer gelişiminin temelini oluşturacağını belirtmektedir.

Okullarda yapılan Okul Temelli Mesleki Gelişim çalışmaları içerisinde okullarda öğrenen örgüt kültürü oluşmasına katkı sağlayacağı düşünülen önerileri şöyle sıralamak mümkündür;

1-Öğretmenlerin bu çalışmalara yoğunluk sağlayabilmeleri için iş yüklerinin azaltılabilir.

2-Pilot okullarda yapılan bu çalışmaları değerlendirmek ve kendini yenileme çabası gösteren öğretmenlerin yaptıkları çalışmaların, İl Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde değerlendirecek bir birim oluşturularak yapılan çalışmalar ödüllendirilebilir. Bu görevi öğretmenlerin çalışmalarını yürütmesinde onlara sürekli rehberlik eden il çalışma ekipleri üstlenebilir.

3-Öğretmenler bu tür çalışmalara katılması için teşvik edilebilir.

4-Değerlendirme etkinlikleri sonrasında, öğretmenin yeterlik alanı ile ilgili kariyer basamaklarında yükselmelerine katkı sağlayacak onaylı belgeler verilebilir.

5-Okullarda öğrenmeyi, kendini geliştirmeyi teşvik eden bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Bu nedenle okullarda görev yapacak yöneticilerin seçiminde yönetim vizyonu olanların seçilmesi bir ölçüt olarak düşünülebilir.

6-Bu önerilerin dışında araştırmacılara; Okul Temelli Mesleki Eğitim çalışması içerisinde yer alan pilot illerdeki ve diğer illerdeki okullarda örgütsel öğrenme düzeylerini belirlemeye ilişkin çalışmalar yapılarak bu projenin etkililik derecesi ortaya koymaya yönelik çalışmaların yapılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

1. Argon, T ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara:Nobel Yayınları.
2. Atak, M. ve Atik, İ. (2007). "Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, cilt:3, sayı:1:63-70.
3. Başaran, İ.E. (1999). "Okul Öncesi Eğitimde ve İlköğretimde Yeniden Yapılanmaya İlişkin Öneriler." Eğitimde Yeni Yansımalar V, "21.Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi" Ankara:Başkent Öğretmen Evi.
4. Balcı, A. (1996). *Etkili Okul ve Türkiye'de Uygulanabilirliği*. Ankara:Yeni Türkiye Medya Hizmetleri.
5. Bozkurt, A. (2003). *Öğrenen Örgütler: Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. Editör:Cevat E. ve Kamile D. Ankara:Anı Yayıncılık.
6. Braham, J.B. (1998). *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*. Çeviren: Tekcan, A. İstanbul: Rota Yayınları,
7. Çalık, T. (2002). *Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları*. <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd8/sbd-8-09.pdf> (Erişim tarih:20.03.2008).
8. Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara:Pegem.
9. Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara:Pegem.
10. Çiftçi F. ve Yılmaz H.C. (2004). *Toplam Kalite Yönetiminin EFQM Modeline Göre İlköğretim Okullarında Uygulanması*. Ankara.
11. Fındıkçı, İ. (1996). *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*. İstanbul : Kültür Koleji Vakfı Yay. No:2.
12. Pınar, İ.(1999). *Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi*. İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi. 28:37-78..
13. Gürsel, M. (1998). *Öğrenen Örgütler*. Türkiye'de Eğitim Yönetimi, Editör: Taymaz H. ve Yazıcıoğlu, M. Kültür Koleji.
14. Kümüş, A. (1998). *Öğrenen Organizasyon Olarak Okul*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
15. MEB. (2007). *2590 sayılı Tebliğler Dergisi* s:1495
16. MEB, (2007). *Okul Temelli Mesleki Gelişim Kılavuzu*. Ankara: Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü.

17. Numanoglu, G. (1999). Bilgi Toplumu ve Eğitimde Yeni Kimlikler. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 32, (1-2), 341-350.
18. Onur, B. (1995). *Gelişim Psikolojisi*. İstanbul: İmge Kitabevi, Ankara. Vakfı Yayınları.
19. Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem A yayıncılık.
20. Özden, Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem.
21. Senge, P. M. (2002). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*. Çeviren: İldeniz A.L ve Doğukan, A. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
22. Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Ankara: Anı yayınları.