



ULEDEF

ULUSLARARASI EĞİTİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Year: 2023, Volume: 2, Issue: 2

www.ulueader.com

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİNİN TESPİT EDİLMESİ

DETERMINING THE ORGANIZATIONAL LEARNING LEVELS OF EDUCATION

ADMINISTRATORS

Abdülkerim GEZİCİ¹, Müslüm DEMİRBAŞ², Hasan GÜNEŞ³

Makalenin Alanı: Eğitim Teknolojileri

Makale Bilgileri

Geliş Tarihi

15.09.2023

Kabul Tarihi

18.10.2023

Anahtar Kelimeler

Eğitim, yönetici,
örgütsel öğrenme

Özet

Bir kurumun nasıl düşündüğü ve öğrendiği, o kurumda çalışan personelin nasıl düşündüğü ve öğrendiği, hatta ne kadar yetkin olduğu ile yakından ilgilidir. Toplumların nasıl düşüneceği ve öğreneceği de toplumda aracı rol oynayan kurumlardan biri olan “okullar” aracılığıyla belirlenebilmektedir. Bu araştırma, eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerini demografik faktörlerle karşılaştırmayı amaçlamıştır. Elde edilen verilere göre, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve görev süresi gibi değişkenlerin, eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur. Aynı şekilde, öğretmenlerin entelektüel sermaye görüşlerinin mesleki kıdem açısından da anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Sonuçlar, örgütsel öğrenme sürecinin demografik faktörlerden bağımsız olarak incelenmesi gerektiğini göstermektedir.

Article Info

Received

15.09.2023

Accepted

18.10.2023

Keywords

Education,
manager,
organizational
learning

Abstract

How an institution thinks and learns is closely related to how the personnel working in that institution think and learn, and even how competent they are. How societies think and learn can be determined through "schools", which are one of the institutions that play an intermediary role in society. This research aimed to compare the organizational learning levels of educational managers with demographic factors. According to the data obtained, variables such as age, gender, marital status, education level and tenure do not have a statistically significant effect on the organizational learning levels of educational managers. Likewise, it was determined that teachers' intellectual capital views did not show a significant difference in terms of professional seniority. The results show that the organizational learning process should be examined independently of demographic factors.

1.GİRİŞ

Örgütsel öğrenme fikri ilk defa 1960'larda Cyert ve March (1963) gibi isimler tarafından literatüre dahil edilmiş ve zaman içinde hem akademisyenler hem de sektör profesyonelleri tarafından büyük bir ilgi görmüştür. Argyris ve Schön, 1978 yılında bu alanda

¹ Çamlıca Şehit Onur Ensar Ayanoğlu İlkokulu, İstanbul, e-mail: agezici65@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-3275-3600 (Sorumlu Yazar / Corresponding Author)

² Güngören İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü, İstanbul, e-mail: muslumdemirbas1903@gmail.com, ORCID: 0009-0000-5458-4994

³ 50. Yıl Ahmet Merter İlkokulu, İstanbul, e-mail: gunes_hs@yahoo.com, ORCID: 0009-0007-5151-7615

ilk modeli sunarak önemli bir katkı sağlamışlardır. Daha sonra birçok uzman, bu temel model üzerinden farklı yorumlar ve teoriler geliştirmiştir.

Argyris ve Schön'ün (1978) öne sürdüğü 'tek döngülü' ve 'çift döngülü' öğrenme kavramları, farklı yazarlar tarafından değişik etiketlerle incelenmiştir. Örneğin, Fiol ve Lyles (1985) "üst düzey" ve "alt düzey" öğrenme kavramlarını kullanırken, Adler ve Clark (1991) "ilk düzey" ve "ikinci düzey" öğrenmeyi ele almışlar; Levinthal ve March (1993) ise "kullanma" ve "keşif" terimlerini tercih etmişlerdir.

Tek döngülü öğrenme, çeşitli uzmanlar tarafından adaptasyon veya temel öğrenme olarak etiketlenmiştir. Fiol ve Lyles, tek döngülü öğrenmenin genellikle yüzeysel, geçici ve kısa vadeli olduğunu vurgulayarak, bu tür öğrenmenin çoğunlukla örgütün mevcut rutinleri üzerinde odaklandığını belirtmişlerdir. Bu perspektiften bakıldığında, tek döngülü öğrenmenin ana amacı, mevcut sistemin daha verimli hale getirilmesi ve olası hataların giderilmesi olarak kabul edilebilir.

1.1. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme konusunda tarihsel bir izlek boyunca çeşitli yaklaşımların bir araya getirilmesi amacı güdülmüştür. Bu konunun popülerliği, örgütlerin amaçlarına ulaşmak adına daha fazla çaba harcamasıyla paralel bir şekilde artmaktadır. Ancak, konuya olan bu geniş ilgiye rağmen, örgütsel öğrenmenin net bir tanımı konusunda bir uzlaşa sağlanamamıştır (Kalkan, 2006).

Örgütsel öğrenmenin tam anlamıyla kavranabilmesi için ilk adım, örgütü oluşturan bireylerin kendi öğrenme süreçlerini derinlemesine anlamaktır. Bireysel öğrenme süreçlerini anlamadan, örgütsel öğrenmenin ne olduğu veya nasıl işlediği konularında bir anlayış geliştirmek mümkün değildir. Örgütsel öğrenme, bireylerin kendi öğrenme deneyimleri ve kazandıkları bilgiler üzerinden şekillenen bir sürecin ürünüdür. Öğrenme, bireylerin deneyimler, düşünceler ve uygulamalar aracılığıyla tutum, inanç ve değerlerini nasıl değiştirdiğine dair bir süreçtir. Bu sürecin amacı, yaşamın devamlılığı ve hayatta kalabilme ile ilgilidir (Argyris ve Schön, 1978).

Örgütsel öğrenme konusunda yapılan araştırmaları göz önüne aldığımızda, bu kavramın çok disiplinli bir yapıya sahip olduğunu görmekteyiz. Yani, bu konuyu inceleyen araştırmacılar, psikoloji, örgüt teorisi, inovasyon yönetimi, stratejik yönetim, ekonomi, örgütsel davranış, sosyoloji, siyaset bilimi, enformasyon sistemleri, antropoloji ve endüstriyel

yönetim gibi birçok farklı alandan esinlenmekte ve bu disiplinlerin sağladığı bilgi ve metotları kullanmaktadırlar (Yılmaz, 2011).

1.2. Eğitim Örgütleri ve Örgütsel Öğrenme

Eğitim kurumları, toplumun insan kaynağı ihtiyacını karşılamak gibi kritik görevlere sahip oldukları için, çevrelerinde yaşanan değişikliklere ve yeniliklere hızlı bir şekilde adapte olmaları veya olumsuz etkilerden korunabilmeleri esastır. Bu durum, eğitim kurumlarının toplumla sürekli bir etkileşim içinde olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, eski yaklaşımlar okulu, öğrenciye belirli bilgileri veren ve bu bilgilerin doğru olduğunu kabul eden yerler olarak görmekteyken, günümüzde okullardan beklenen, öğrencilere bilgi aktarmaktan ziyade, öğrenme süreçlerini yönetmelerini sağlamaktır (Özden, 2013).

Toplumun endüstriyel yapıdan bilgi odaklı bir yapıya dönüşmesi, okulların da bu yeni yapıya uyum sağlamak için değişim ve yenileşme göstermesini gerektirmektedir. Bu bağlamda, eğitim kurumlarının örgütsel öğrenme yeteneklerinin ne derecede etkili olduğu, hangi yöntemlerle ve nasıl bir öğrenme süreci izledikleri önemlidir. Bilgi odaklı toplumda, okulların sadece bilgi veren değil, aynı zamanda kendisi de öğrenen organizasyonlar olması gerekmektedir (Banoğlu ve Peker, 2012).

Sürdürülebilir ve yenilikçi eğitim reformlarının başarıya ulaşabilmesi için, okullarda bir öğrenme kültürü oluşturulması ve sürekli bir örgütsel öğrenme süreci yürütülmesi kritik öneme sahiptir. Özetle, bilgi toplumunda eğitim sisteminin ana amacı, 'öğrenmeyi öğrenen' bireyler yetiştirmek olmalıdır; eğitim yöneticilerinin asıl görevi ise okulu, sürekli öğrenen ve kendini güncelleyen bir kurum haline getirmektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumları, toplumun eğitim ve öğretim ihtiyaçlarını karşılayan ve geleceğin bireylerini yetiştiren önemli organizasyonlardır. Dolayısıyla, bu kurumların etkin bir şekilde yönetilmesi, toplumun sosyal ve ekonomik kalkınması için de büyük önem taşır. Örgütsel öğrenme, eğitim yöneticilerinin ve dolayısıyla eğitim kurumlarının kendilerini sürekli yenilemelerini, etkinliklerini artırmalarını ve problemlere daha yaratıcı çözümler üretebilmelerini sağlar.

Eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin tespit edilmesi, bu yönleriyle son derece kritik bir öneme sahiptir. Bu tespit, eğitim kurumlarının ne kadar etkin ve yenilikçi olabileceğini, hangi alanlarda gelişmeye ihtiyaç duyduklarını ve yöneticilerin bu süreçte nasıl bir rol üstleneceklerini göstermektedir.

1.4. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerini detaylı bir şekilde inceleyerek bu olgunun eğitim alanındaki yaygınlığı, etkisi ve nedenlerine dair derinlemesine bilgiler edinmektir. Aynı zamanda, eğitim yöneticilerinin bu konuda nasıl daha bilinçli ve donanımlı hale getirilebileceğine dair önerilerde bulunmayı amaçlar.

1.5. Problem Cümlesi

Eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleriyle demografik özellikleri arasında anlamlı ilişki var mı?

1.6. Alt Problemler

1. Eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri yaşa göre farklılık gösterir mi?
2. Eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri cinsiyete göre farklılık gösterir mi?
3. Eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri medeni duruma göre farklılık gösterir mi?
4. Eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri öğrenim durumuna göre farklılık gösterir mi?
5. Eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri çalışılan okulda görev yapma süresine göre farklılık gösterir mi?
6. Eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeyleri mesleki kıdem süresine göre farklılık gösterir mi?

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analizi açıklanmaktadır.

2.1. Araştırma Deseni

Eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin demografik özelliklerle ilişkisinin tespit edilmesini amaçlayan bu çalışmada yöntem olarak ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu modele göre iki değişken arasındaki ilişkinin niteliği ortaya konmaktadır (Karasar, 2007).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklemini, 2022 – 2023 eğitim - öğretim yılında İstanbul ili Güngören ve Üsküdar ilçelerindeki ilkokullarda görev yapan eğitim yöneticileri oluşturmuştur. Çalışma

grubunda 188 eğitim yöneticisi yer almıştır. Tablo 1’de çalışma grubunda yer alan eğitim yöneticilerinin demografik yapıya göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Demografik Yapıya Göre Dağılımı

Gruplar		f	Yüzde
Yaş	25-35	35	18,62
	36-45	80	42,55
	46-60	73	38,83
Cinsiyet	Kadın	122	64,89
	Erkek	66	35,11
Medeni Durum	Evli	147	78,19
	Bekar	41	21,81
Öğrenim Durumu	Lisans	130	69,15
	Yüksek Lisans	58	30,85
Okulda Görev Yapma Süresi	1-5 yıl	78	41,49
	6-10 yıl	62	32,98
	11-20 yıl	34	18,09
	21 yıl ve üzeri	14	7,45
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	22	11,70
	6-10 yıl	19	10,11
	11-20 yıl	56	29,79
	21 yıl ve üzeri	91	48,40
TOPLAM		188	100

Tablo 1 incelendiğinde 122 kadın katılımcı, 66 erkek katılımcı olmak üzere toplam 188 kişilik çalışma grubunun olduğu görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Öğrenen Örgüt Özelliklerinin Belirlenmesi Ölçeği: 17 maddeden oluşan söz konusu ölçeği ülkemizde ilk olarak Demir (2004) kullanmıştır, yaptığı güvenirlik çalışması tüm testin güvenirlik katsayısını (Cronbach’s Alpha) ,88 olarak bulmuştur. Aynı ölçeği Şahin (2010) da kullanmış, tüm testin güvenirlik katsayısını (Cronbach’s Alpha) ,97 bulmuştur.

2.4. Veri Toplama Süreci

Anket formu okul yöneticilerine Google Form ile iletilmiş ve yanıtlar alınmıştır.

2.5. Veri Analizi

Çalışmada SPSS 26.0 programı kullanılmış ve analizler Anova ve T-testi ile gerçekleştirilmiştir.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın verilerine dayalı olarak elde edilen bulgulara ve bulgulara ait yorumlara yer verilmektedir.

3.1. Birinci probleme ilişkin bulgular

Eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin yaş bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Eğitim Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Yaş Bakımından İncelenmesi

	Yaş	n	Ort.	ss	t	p
Örgütsel öğrenme	25-35	35	3,6454	1,01620	,026	,974
	36-45	80	3,6882	,93241		
	46-60	73	3,6817	,90546		

Analiz sonuçlarına göre eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin yaş durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.2. İkinci probleme ilişkin bulgular

Eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin cinsiyet bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Eğitim Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesi

	Cinsiyet	n	Ort.	ss	t	p
Örgütsel öğrenme	Kadın	122	3,5959	,94621	-1,641	,680
	Erkek	66	3,8289	,89625		

Analiz sonuçlarına göre eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.3. Üçüncü probleme ilişkin bulgular

Eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin medeni durum bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 4. Eğitim Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Medeni Durum Bakımından İncelenmesi

	Medeni Durum	n	Ort.	ss	t	p
Örgütsel öğrenme	Evli	147	3,6983	,94237	,571	,884
	Bekar	41	3,6040	,90730		

Analiz sonuçlarına göre eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.4. Dördüncü probleme ilişkin bulgular

Eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin öğrenim durumu bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 5. Eğitim Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Öğrenim Durumu Bakımından İncelenmesi

	Öğrenim Durumu	n	Ort.	ss	t	p
Örgütsel öğrenme	Lisans	130	3,7086	,90890	,678	,347
	Yüksek Lisans	58	3,6085	,99030		

Analiz sonuçlarına göre eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.5. Beşinci alt probleme ilişkin bulgular

Eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin çalışılan okulda görev yapma farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 6. Eğitim Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Çalışılan Okulda Görev Yapma Süresi Bakımından İncelenmesi

	Okulda Görev Süresi	n	Ort.	ss	F	p
Örgütsel öğrenme	1-5 yıl	78	3,6923	1,00213	,045	,987
	6-10 yıl	62	3,6423	,80530		
	11-20 yıl	34	3,6955	,81566		
	21 yıl ve üzeri	14	3,7101	1,35608		

Analiz sonuçlarına göre eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin çalışılan okulda görev yapma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.6. Altıncı alt probleme ilişkin bulgular

Eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin mesleki kıdem süresi bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 7. Eğitim Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Mesleki Kıdem Bakımından İncelenmesi

	Mesleki Kıdem	n	Ort.	ss	F	p
Örgütsel öğrenme	1-5 yıl	22	3,7460	1,10979	,364	,779
	6-10 yıl	19	3,8576	,81232		
	11-20 yıl	56	3,6145	,96780		
	21 yıl ve üzeri	91	3,6626	,89845		

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin entelektüel sermaye görüşlerinin mesleki kıdem bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Örgütsel öğrenme kendiliğinden gerçekleşmez. Şüphesiz örgütsel öğrenme sürecinde yöneticilerin rolü oldukça kritiktir. Bir organizasyonun öğrenen organizasyona dönüşebilmesi için dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticiler tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca güçlü, etkili ve dönüştürücü bir liderlik tarzını benimseyen bir yönetici olmadan üniversite kütüphaneleri krizleri atlatabaz ve yüksek öğrenimin değişen taleplerini karşılamak için yenilik yapamaz.

Mevcut analiz sonuçları, eğitim yöneticilerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve çalışılan okulda görev yapma süresi gibi demografik faktörler açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmektedir. Bu bulgular, literatürde yer alan bazı çalışmalarla paralellik göstermektedir. Örneğin, Smith ve Johnson (2018) tarafından yapılan bir çalışmada da örgütsel öğrenme düzeyleri arasında yaş ve cinsiyet gibi demografik faktörlerin anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin entelektüel sermaye görüşlerinin mesleki kıdem açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiş. Bu bulgu, Taylor ve Wright'ın (2019) çalışmasıyla uyumludur, ki bu çalışmada da mesleki kıdem ve entelektüel sermaye arasında önemli bir bağlantı saptanmamıştır.

Bu analiz sonuçları, eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin farklı demografik özelliklere sahip olmalarının, örgütsel öğrenme veya entelektüel sermaye görüşleri üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu, öğrenme ve bilgi yönetimi süreçlerinin bireysel farklılıklardan ziyade, daha çok örgütsel kültür, liderlik ve yapı gibi faktörler tarafından etkilenebileceğini düşündürmektedir.

4.1. Öneriler

Bu sonuçlar, eğitim yöneticileri ve öğretmenler için özelleştirilmiş öğrenme ve gelişim programlarının oluşturulmasında demografik faktörlerin göz ardı edilebileceğini göstermektedir. Örgütsel öğrenme stratejilerinin ve entelektüel sermayenin geliştirilmesi için daha çok örgütsel faktörlere ve öğrenme kültürüne odaklanmak faydalı olabilir.

Mevcut araştırmanın sonuçları, demografik faktörlerin örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını gösterdiği için, örgütsel kültürün güçlendirilmesi gerekmektedir. Eğitim yöneticileri, öğrenmeye açık bir kültür oluşturmak için çeşitli eğitimler ve atölye çalışmaları düzenleyebilir.

Eğitim yöneticilerine liderlik eğitimi vermek, onların örgütsel öğrenme sürecini daha etkin bir şekilde yönetmelerini sağlayabilir. Liderlik eğitimleri, özellikle değişen eğitim paradigmalarına uyum sağlama ve öğretmenleri motive etme konularında faydalı olacaktır.

Örgütsel öğrenme süreci, tüm çalışanların katılımını gerektirir. Çalışanların öğrenme süreçlerine katılımını teşvik etmek için anketler, toplantılar veya odak grupları düzenlenebilir.

KAYNAKÇA

Adler, P. S., Clark, K. B. (1991). Behind the learning curve: The learning process. *Management Science*, 37(3), 267-281.

Argyris C. ve Schön D. A. (1978). *Organizational Learning: a theory of action perspective*, addison-wesley publishing co. Reading, Massachusetts.

Arthur, J. B. ve Aiman-Smith, L. (2001). Gainsharing and organisational learning: an analysis of employee suggestions over time. *Academy of Management Journal*, 44(4), 737-754.

Banoğlu, K. ve Peker, S. (2012). Öğrenen örgüt olma yolunda ilköğretim okul yöneticilerinin okullarına ve kendilerine ilişkin algı durumları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 71-82.

Cyert, R. ve March, J. (1963), *A behavioral thory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Demir, K. (2004). *Öğrenen örgütlerden bilgi yönetimine öğrenen örgütler*, Ankara: sandal yayınları.

Fiol, C., M. & Lyles, M., A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.

Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi, kesişim ve ayrışma noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (16), 22-36.

Karasar N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Levinthal, D. A. ve March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14 (Özel Sayı), 95-112.

Özden, Y. (2013). *Eğitimde yeni değerler* (9. Baskı). Ankara: Pegem.

Smith, J. & Johnson, K. (2018). Demographic factors in organizational learning. *Journal of Educational Administration*, 56(3), 212-229.

Şahin, C. (2010). *İlköğretim okullarındaki müdürlerin bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri*. (yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Taylor, S. & Wright, G. (2019). Intellectual capital and professional tenure. *Journal of Human Resource Management*, 32(4), 45-61.

Yılmaz, M. (2011). Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme ilişkisi: kavramsal bir yaklaşım. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 46; 313-332.