

**ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN
ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

Alper OKTAYLAR
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2003

ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN ÖĞRENEN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Alper OKTAYLAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri (Eğitimi Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi)

Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Esmahan AĞAOĞLU

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Ocak, 2003

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Alper OKTAYLAR

Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi)

Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ocak 2003

Danışman: Doç. Dr. Esmahan AĞAOĞLU

Bu araştırma ile resmi genel liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin görüşlerinin neler olduğunu ve bu görüşlerinde mesleki kıdeme göre fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır.

Tarama modelinde desenlenen araştırma, 2001-2002 eğitim-öğretim yılı Bahar Döneminde Eskişehir il merkezindeki 13 genel lisede görev yapan 285 öğretmen ve 37 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiş; 230 öğretmen ve 37 yöneticiden kullanılabilir veri elde edilmiştir. Araştırmanın amacına yönelik veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen, iki bölüm ve toplam 49 maddeden oluşan “Öğrenen Örgüt Kültürünün Özellikleri Anketi” ile toplanmıştır.

Öğretmen ve yöneticilerin görüşleri yüzdelerle verilmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinde mesleki kıdemlerine göre fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile belirlenmiştir. Araştırmada yapılan istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak belirlenmiştir.

Araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre, ğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürünün genel özellikleri ile öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarından; birey sorumluluğuna, okul vizyonuna, bilgi edinimi, paylaşımı ve bilgi teknolojilerinin kullanımına ilişkin özelliklere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin grşlerinin mesleki kademelerine göre farklı olmadığı saptanmıştır.

ABSTRACT**THE IDEAS OF THE TEACHERS AND MANAGERS THAT ARE
RELATED TO LEARNING ORGANIZATION CULTURE****Department of Educational Sciences****Anadolu University Educational Sciences Institute, January 2003****ALPER OKTAYLAR****Advisor : Esmahan AĞAOĞLU Associate Prof.**

It is aimed to determine the government high school teachers' and managers' thoughts about "learning organization culture" and that whether if their opinions differ from each other or not according to their seniorities by means of this research.

This research that is patterned in a crosshatching model, has been fulfilled among 285 teachers and 37 managers who are teaching in 13 schools in Eskişehir City, in the spring term of the school year of 2001-2002, and as a result some useful data has been provided from 230 teachers and all the 37 managers. The data base that is directed towards the target of this research that has been improved by the researcher has been gathered by means of "Learning Organization Culture Poll" which is composed of two main sections and 49 items.

The opinions of the teachers and managers are given in percentages. One way Anova technique has been used in order to find out whether if the teachers' and managers' thoughts differ from each other or not according to their seniorities. A comprehension level of .05 has been set in the statistical analyzes which have been used in this research.

According to diagnosis of this survey, it has been concluded that the teachers and managers both have the general features of learning organization culture and also those characteristics of “personal responsibility, school vision, gaining and sharing information, and using information technologies” which are the subtitles (or subdimensions) of learning organization culture. In conclusion, it is determined that the ‘teachers and managers’ opinions are not different according to their seniorities.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Alper OKTAYLAR'ın "Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri" başlıklı tezi 26/02/2003 tarihinde, aşağıda belirtilen jüri üyeleri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı-Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) :	Doç. Dr. Esmahan AĞAOĞLU	
Üye :	Prof.Dr.Coşkun BAYRAK	
Üye :	Yrd.Doç.Dr.Mehmet GÜLTEKİN	

Prof.Dr. İlknur KEÇİK
Anadolu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Eğitim bir sistemdir. Bu sistemin de içinde okulların bilginin üretildiği ve yayıldığı merkezlerdir. Bu nedenle de okullar tarih boyunca toplumun kalkınma ve gelişme aracı olarak kabul edilmiştir. Eğitim sisteminin en stratejik parçasını oluşturan okulların değişen koşullara uygun bir yapıya kavuşturulması ve öğrenen örgütlere dönüştürülmesiyle hedeflere ulaşmanın kolaylaşacağı düşünülmektedir.

Bu doğrultuda okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler, okul yöneticilerinin geleneksel yönetim anlayışlarını değiştirmelerini gerekli kılmaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenler, okulların öğrenen örgütlere dönüşmesinde etkin rol oynamalıdır. Bu araştırma okul yöneticileri ve öğretmenlerin öğrenen örgütlere ilişkin görüşlerinin neler olduğunu belirlemek için yapılmıştır.

Araştırmada, öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürünün özelliklerine ilişkin görüşleri saptanmaya çalışılmış, görüşlerinde mesleki kıdemlerine göre fark olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmanın her aşamasında, beni yönlendiren ve katkılarını esirgemeyen danışman hocam sayın Doç. Dr. Esmahan Ağaoğlu'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma aşamasında görüş ve yardımlarına başvurduğum sayın Prof. Dr. Coşkun Bayrak'a, verilerin istatistiksel çözümlenmesinde katkılarından dolayı sayın Prof. Dr. Embiya Ağaoğlu'na teşekkür ederim.

Çalışmalarımın her safhasında desteklerini esirgemeyen aileme de teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	vi
ÖNSÖZ	vii
ÖZGEÇMİŞ	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ	xi

I. BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Örgüt ve Öğrenme.....	5
1.1.1. Öğrenen Örgütler	6
1.1.2. Öğrenen Okul Kültürü ve Genel Özellikleri	10
1.1.2.1. Öğrenen Okul Kültürünün Alt Boyutlarından Birey Sorumluluğu	13
1.1.2.2. Öğrenen Okul Kültürünün Alt Boyutlarından Okul Vizyonu	17
1.1.2.3. Öğrenen Okul Kültürünün Alt Boyutlarından Bilgi Edinimi, Paylaşım ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı	19
1.1.3. İlgili Araştırmalar	20
1.2. Amaç	25
1.3. Önem	25
1.4. Sınırlılıklar.....	26
1.5. Tanımlar.....	26

II. BÖLÜM

YÖNTEM.....	28
2.1. Araştırma Modeli.....	28
2.2. Araştırma Evren ve Örnekleme	28

2.3. Veriler ve Toplanması.....	31
2.3.1. Veri Toplama Aracının Hazırlanması	31
2.3.2. Veri Toplama Aracının Uygulanması	34
2.4. Verilerin Çözümü ve Yorumu	34

III. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM	35
3.1. Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün Genel Özelliklerine İlişkin Görüşleri	35
3.2. Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri	44
3.2.1. Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarından Birey Sorumluluğuna İlişkin Görüşleri	44
3.2.2. Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarından Okul Vizyonuna İlişkin Görüşleri....	49
3.2.3. Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarından Bilgi Edinimi, Paylaşımı ve Bilgi Teknolojilerini Kullanımına İlişkin Görüşleri	54
3.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüte İlişkin Görüşleri	59

BÖLÜM IV

ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER	63
4.1. Özet	63
4.2. Sonuç	64
4.3. Öneriler	65
EKLER.....	67
KAYNAKÇA.....	78

ÇİZELGE LİSTESİ

ÇİZELGE	<u>Sayfa</u>
1. Araştırmanın Çalışma Evreni (Öğretmen - Yönetici)	29
2. Çalışma Evrenini Oluşturan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kişisel Bilgileri	30
3. Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün Genel Özelliklerine İlişkin Görüşleri	36
4. Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün Alt Boyutları Olarak Birey Sorumluluğuna İlişkin Görüşleri	45
5. Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün Alt Boyutları Olarak Okul Vizyonuna İlişkin Görüşleri	50
6. Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün Alt Boyutları Olarak Bilgi Edinimi, Paylaşım ve Bilgi Teknolojilerini Kullanımına İlişkin Görüşleri	55
7. Öğretmen ve Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	60
8. Öğretmen ve Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	61

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Paranın insan yaşamını ve emellerini değiştirmesi işlevini yüzyılımızda bilgi üstlenmiştir (Drucker, 1996:348). Eskiden paranın her kapıyı açacağı söylenmektedir. 21. yy’da bilginin her kapıyı açacağı söylenebilir. Bu yüzyılda bilgi altın bir anahtar halini almıştır. “Bilgi insanın en değerli hazinesidir.” sözü belki de hiç bir dönemde bu yüzyıldaki kadar önemli ve geçerli olmamıştır (Fındıkçı, 1996:146). Bilgi ön plandadır ve bilgi birikiminin kolay kazanılmadığı söylenebilir. Dünya emek yoğun, malzeme yoğun, enerji yoğun değil, bilgi yoğundur (Drucker, 1996:355). Bilginin prim yaptığı dünyada, kazancı yüksek olan toplumlar bilgi toplumları olabilecektir.

İlkel toplumlarda insanlar barınma, korunma gibi temel ihtiyaçların karşılanmasında yoğunlaşırken toprağın işlenmesiyle yerleşik hayata ve tarımsal üretime; sanayi devrimi ile birlikte de sanayi üretimine dolayısıyla makineye yönelmişlerdir. 1950’lerden sonra ise gelişen bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin sonucu bilgi iletişiminin çok kısa sürede gerçekleşebilmesi bilgi üretme, yayma, pazarlamayı da beraberinde getirmiştir. Tüm bu gelişmeler bilgi toplumuna geçiş sürecinin işaretleridir (Fındıkçı, 1996:145-146).

Bilgi toplumunun insanı; girişimci, yaratıcı, bilgiye ulaşma yollarını bilen, bilgi teknolojilerini kullanabilen, edindiğı bilgiler ile öğrenme yaşantıları arasında ilişkiler kurarak yeni bilgiler üretebilen, sorumluluk sahibi, sürekli kendini geliştiren ve takımla çalışabilen, geleceğın resmini çizebilen bir kültürün insanıdır (Ünal, 1999:23). Bilgi toplumu, bugün bireylerin okur yazar olmasını; sadece okuma yazma ve aritmetik beceriyle değil, daha farklı yeterliliklerle örneğın temel bilgisayar kullanım becerile-

riyle donanımlı ve siyasal, sosyal, tarihsel sistemlerle tanışık olmalarını da şart koşmaktadır (Doğan, 1993:47-48). Üstelik bilginin sınırsız derecede yaygın olması nedeniyle, bilgi toplumunda yaşayanların öğrenmeyi öğrenmeleri de ön koşul olarak kabul edilmektedir (Drucker, 1996:357). Bu durumda da karşımıza öğrenen birey çıkmaktadır. Bilgi Toplumunun oluşturduğu bireylerin yaşamlarında değişimler olduğu gibi bireylerin oluşturduğu örgütler de değişmektedir (Hesapçıoğlu, 1996:21).

Dünyadaki ekonomik ve teknolojik değişmeler örgütsel değişimleri kaçınılmaz kılmaktadır. Ezici rekabetin geçerli olması, bilgi ve malzeme teknolojisindeki gelişmeler iletişim alanındaki yenilikler örgüt yapılarını, sistem ve süreçleri yeniden yapılandırmayı beraberinde getirmektedir (Bayrak, 1999:9). Gelecekteki örgütlerin “bilgi temeli” üzerinde kurulacağı ve işleyeceği açıktır. Bilgi öğrenme kapasitesi, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler kavramları örgütsel etkililiği belirleyici etkenler olacaktır (Aytaç, 1999:75).

Örgütsel değişimin gündeme geldiği 21. yüzyılın başlangıcı olan günümüzde örgütsel bazda öğrenen örgütlerden bahsedilmekte ve bu değişim eğitim-öğretim kurumlarını da çok yakından ilgiledirmektedir (Töremen, 2001:15-18). Eğitim insanlığın her döneminde etkisini sürdürdüğu gibi bugün etkisini daha da fazla arttırmıştır (Erdoğan, 2000:221). Bu değişim içerisinde eğitimin en önemli süreç olarak gündeme geldiği söylenebilir. Bugünün bilgi toplumunu oluşturacak bireylerin yetiştirilmesin de eğitimin önem kazandığı ortadadır (Hesapçıoğlu, 1996:21).

Bilgi, eğitim ve öğrenme sürecinin ayrılmaz bileşeni olduğundan yeni dünya düzeninde, eğitim sistemlerinin ve okulların amaç, yapı, süreç ve sonuçlar bakımından yeniden gözden geçirilmelidir (Fındıkçı, 1996:151).

Türk Eğitim Sistemi'nde özellikle 1950 yılından günümüze kadar öğretim programlarında, sınıf geçme sistemlerinde, örgütsel yapılarda çok sayıda reformlar yapılmış olmasına rağmen sayısal artışlar dışında özellikle nitelik açısından istenilen hedeflere henüz ulaşılamamıştır (Şimşek, 1997:80-82). Ancak dünyadaki bilişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, bireylerin ihtiyaçlarının farklılaşması, kültürel değişimler, siyasal, toplumsal farklılaşmalar, yeni öğrenme kuramları ve bireysel farklılıklar eğitim sisteminde yeni arayışlara girmeyi gerektirmektedir (Doğan, 2993:47-48; Emiroğlu, 1996:183). Buna bağlı olarak, (Ünal, 1999:22) Türk eğitim kurumlarının çağdaş değişme ve gelişmelere uyum sağlayamadıklarında toplumsal kalkınmanın beklenen düzeyde gerçekleşmeyeceğini öne sürmektedir (Ünal, 1999:22).

Bütün toplumsal sistemlerin etkililiklerini sürdürebilmesi için kendilerini yenilemek, değişen koşul ve gereksinimleri karşılamak zorunda olduklarını belirten Özden (1999:55), bunun sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlemektedir:

Değişen koşullara uyum sağlayamayan, gerekli yapılanmayı geliştiremeyen kurumlar çökmeye mahkumdurlar. Çünkü, sistemlerin işlevlerini yerine getirememesi onların varlık sebeplerini ortadan kaldırır. Ancak, sosyal sistemler kendilerini yenileyebilecek dinamizme sahiptirler. Değişen koşulların doğurduğu ihtiyaçları ve kendisine yüklediği yeni rolleri görebilen kurumlar, gerekli yapılanmayı sağlayarak varlıklarını sürdürme başarısını gösterirler. Hatta, eğilimleri önceden tahmin edebilen kurumlar değişimin öncülüğünü yapabilirler.

Eğitim sistemi içinde okullar bilginin üretildiği, yayıldığı merkezlerdir. Bu nedenle de okullar tarih boyunca toplumun kalkınma ve gelişme aracı olarak kabul edilmiştir (Erdoğan, 2000:2). Okullar, toplumun sosyal kurumlarından biri olduğu için çevrelerinde olan değişimlerden diğer kurumlar gibi etkilenmekte ve onları etkilemektedir (Özden, 1999:5). Bu nedenle gelecek yıllarda hızla devam edecek olan toplumsal, ekonomik, teknolojik,

siyasi gelişmelere uygun olarak eğitim sistemimizde de köklü değişikliklerin yapılması bir zorunluluk olmuştur (Şimşek, 1997:79). Eğitim sisteminin en stratejik parçasını oluşturan okulların değişen koşullara uygun bir yapıya kavuşturulması ve öğrenen örgütlere dönüştürülmesiyle hedeflere ulaşmanın kolaylaşacağı düşünülmektedir (Balcı, 1993:5).

Okul, belirli yaşlar arasındaki öğrencilere belirlenmiş müfredatlarda yer alan, belirli bilgi ve becerileri öğreten bir kurum olma özelliğini kaybetmektedir (Çelik, 1996:32). Okul günün her saatinde açık olan aktif öğrenmenin gerçekleştiği, öğrencilerin yanında öğretmen, yönetici ve diğer görevliler ile çevre halkının da öğrenme ihtiyaçlarını karşılayan bir bilgi merkezi olma durumundadır (Fındıkçı, 1996:151). Bu duruma bağlı olarak bilgi toplumunda okulların klasik “öğreten örgüt” yerine “öğrenen örgüt” kültürüne sahip olmaları gerektiği inancı yerleşmektedir (Şimşek, 1997: 89). Yaşam boyu eğitim, okulun temel felsefesi olmalıdır (Ünal, 1999:23). Bilgi toplumunun “öğrenen insan” modelini diğer bir ifadeyle “bilgi insanı”nı yetiştirecek kurumlar olan okulların da bilgi örgütü yani “öğrenen örgüt” olması söz konusudur (Fındıkçı, 1996:152). Okulların hızlı gelişime uyum sağlayabilmesi öğrenen örgüt anlayışına geçmesini gerektirmektedir (Çelik, 1996:33). Bunda da yöneticilerin ve öğretmenlerin ayrı bir önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu doğrultuda okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler okul yöneticilerinin geleneksel yönetim anlayışlarını değiştirmelerini gerekli kılmaktadır (Çelik, 1996:115). Okul yöneticileri ve öğretmenler okulların öğrenen örgütlere dönüşmesinde etkin bir rol oynamalıdır (Aytaç, 1999: 78). Bu durumda okulların öğrenen örgüte dönüşebilmesinde okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinin neler olduğu gündeme gelmektedir. Öğrenen örgütün anlaşılabilmesi için örgüt ve öğrenme kavramlarının bilinmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

1.1. Örgüt ve Öğrenme

Kişi nesnelere elleyerek, koklayarak, gözleyerek, konuşarak, kitap okuyarak ve televizyon seyrederek çevresiyle etkileşim kurar (Fidan, 1996:10). Öğrenme bireyin çevresiyle etkileşimi sonucu bilgi ve davranışlarında meydana gelen kalıcı izli değişim olarak tanımlanır (Özdemir, 1998:24).

Hemen herkes tarafından önemi kabul edilen “öğrenme” veya “bilme”, tarih boyunca bütün dinsel, siyasal ve kültürel sistemlerce desteklenmiştir (Yıldırım, 1998: 3). Öğrenme, kişisel ya da örgütsel ölçekte olsun, bilgi edinmenin çok ötesinde bir kavram olduğu söylenebilir. Öğrenme yoluyla kişiler daha önceden yapamadıkları bir şeyi yapar hale gelirler. Öğrenme esasında zihniyet değişikliğini meydana getirir (Senge,1998: 22).

Yıldırım (1998:4), bu kavramın önemine ilişkin şu açıklamalara yer vermektedir:

Hayatımızı sürdürebilmemiz için gereksinim duyduğumuz bilgi, beceri, tutum ve davranışların büyük bölümünü “öğrenerek” kazanırız. Nasıl davranacağımızı, nasıl çalışacağımızı, nasıl düşüneceğimizi, hatta bütün bunları nasıl öğreneceğimizi dolaylı ve doğrudan yollarla öğreniriz. Öğrenme genellikle “okul”la özdeş tutulmakla beraber aslında yaşamımızda sürekli devam eder.

Öğrenilenler sayesinde dünya her seferinde yeni ve farklı bir şekilde algılanır. Kişilerle dünya arasında yeni ve farklı ilişkiler kurulur. Öğrenerek yeni bir şeyler yapabilme kapasitesi artırılabilir (Öğütveren, 2000: 649). Herkesin içinde aslında bu tür öğrenmeye karşı büyük bir açlık vardır (Senge, 1998: 22-23). Öğrenme, bireyin çevresiyle etkileşimine bağlıdır. Yani, birey veya çevre tek başına öğrenme için yeterli değildir (Özdemir, 1998:24). İnsan da sosyal bir varlık olduğu için sosyal bir örgütün üyesi olmalıdır (Eren, 1998:3).

Örgüt, insanlar bir arada çalışırken var olan ilişkiler, güç, amaç, roller, iletişim ve benzer öğelerin bir yapısıdır (Başaran, 1989:89-90). İnsan sosyal bir varlık olduğu için genellikle bir veya birçok sosyal grubun üyesidir ve o gruplarla ilişki içindedir (Eren, 1998:3). Burada örgütlerin amaç boyutu ihmal edildi. Örgütler de insan, teknoloji, yapı ve süreçlerden oluşur. Buna bağlı olarak, insan davranışlarının örgütsel tutum ve davranışlarına yön vermesi doğal kabul edilir (Balcı, 2000:1).

Örgüt; bir çok iyi ve kötü davranışların ayırt edildiği insanlardan oluşan bir ortam olduğu gibi ayrıca bazı davranışların biçimlendirildiği toplumsal bir ortamdır (Eren, 1998:486). Dünyadaki son gelişmelere göre yapılanan modern örgütler kendilerini bilgi ağları ve bilgi teknolojileri üzerine kurmuşlardır (Öğütveren, 1998:1). Örgütlerdeki bu değişimler, bireyler gibi, bireylerin oluşturduğu örgütlerin de öğrenebileceği ve gelişebileceğinin ortaya atılmasına neden olmuştur.

1.1.1. Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgüt kavramının temeli yönetim tarihinin farklı devrelerinde atılmıştır. Öncelikle 1900'lü yıllarda Frederic Taylor'un geliştirdiği bilimsel yönetim anlayışına kadar uzanır (Akt.: Şit, 1998:47). Taylor, bu tür öğrenmenin çalışanlara transfer edilerek öğrenmenin etkililiğini artıracığını ortaya koyar. Daha sonra 1950 ile 60'lı yıllarda Carnegie Mellon'da çalışan bir takım yazarlar "şemalar" veya "haritalar" oluşturarak örgütün karar alma süreçlerinde öğrenmenin önemini vurgularlar (Akt.: Töremen, 2001: 17). Bu dönemdeki bir başka katkı da Chris Argyris ve Donald Schon'un araştırmaları ile olmuştur. Birinci derecede öğrenme ve ikinci derecede öğrenme arasındaki fark özellikle önem taşımaktadır (Akt.: Şit, 1998:47). Öğrenme konusundaki en son çalışma ise, Peter Senge ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Sistem teorisini, öğrenme sürecine uygulamak suretiyle Senge ve arkadaşları örgütsel öğrenme süreçlerinin haritasını çizmişlerdir (Senge, 1998:23).

Özellikle 1980’li yıllarda bazı işletmelerin, rekabet, başarı ve performanslarını arttırmada önemli bir güç olarak gördükleri örgütsel öğrenme ile stratejik planlama arasında ilişki kurdukları gözlenmektedir. Bunun sonucu olarak takım çalışması ve etkili iletişim örgütün başarılı olabilmesi için önemli öğeler olarak kabul edilmiştir (Töremen, 2000:18).

Yaşadığımız çağ hızlı teknolojik gelişmeleri ve bilgi üretimini bir zorunluluk haline getirmiştir (Akın, 1998:20). Stratejik bir değişimin yerleştirilmesi, rekabet, bilginin sınırları aşabilme yeteneği gibi sorunların hepsi örgütlerin öğrenme yeteneği ile yakından ilgilidir (Taştan, 1999:15). Öğrenme aynı zamanda hem bir süreç hem de bir değerdir (Braham, 1999:9).

Örgütlerin ayakta kalması bu gelişmelere uyum sağlaması ile doğru orantılı bir süreç halini almıştır. Son gelişmelere baktığımızda bunu sağlamanın yolu ise son zamanların popüler örgüt yapısı olarak görülen öğrenen örgüt olabilmekten geçmektedir (Akın, 1998:20).

Töremen (2001:19)’e göre öğrenen bir örgütün kurulmasını gerekli kılan nedenler şunlardır:

- En üst performansı ve rekabete dayalı üstünlük elde etme düşüncesi.
- Müşteri ilişkileri artırma çabası.
- Gerilemeyi önleme düşüncesi kaliteyi artırma çabası.
- Riskleri ve farklılıkları daha iyi anlama endişesi.
- Yenilik düşüncesi.
- Personelin niteliğini artırma isteği.
- Anlaşmazlıkların üstesinden gelme eğilimi.
- İşbirlikçi çalışma gücünü artırma çabası.
- Bağımsız ve hür olabilme düşüncesi.
- Karşılıklı dayanışmanın farkında olma hedefi.

Bernard Badoux’un öğrenen örgütün ana felsefesi olarak belirttiği anlayış “Sürekli gelişim, öğrenmeye bağlılıktır” (Akt.: Akın, 1998:22). Bir öğrenen örgütte insanların kendi gerçeklerini ne şekilde yarattıkları ve nasıl

değiştirebileceklerini keşfetmeleri beklenir (Kalder Kurul, 1998:31). Argyris'e göre öğrenen örgütlerde yanlışların belirlenmesi, yanlışlara itiraz edilmesi ve düzeltilmesi önemli bir süreçtir (Akt.: Baran, 1999:52).

Öğrenen örgütlerde örgütün kendine özgü uygulamalarının ve farklılıklarının yaratılması, kazanılması ve iletilmesi sonucunda örgütsel öğrenme gerçekleşir. Öğrenen örgüt öğrenmeye öncelik verir (Akın, 1998:22). İdeal olarak, bilmek ve öğrenmek, bireyin en doğal ihtiyaçlarından birisidir. Bireyin kendisini geliştirmesi bu gereksinimin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar (Fındıkçı, 1996:147). Örgütteki konumu ya da hizmet süresi ne olursa olsun birey “öğrenme yoluyla” kendisine hergün bir önceki günden daha iyi olmaya adanmış ise, örgüt de “nasıl öğrenileceğini öğrenmek yoluyla” kendisini, ürünlerini ve müşteriye olan hizmetlerini her yönüyle sürekli olarak iyileştirmeye çalışır (Braham, 1998:9). Aynı zamanda örgüt içinde ve dışında yer alan tüm bireylerin beklentilerini de karşılar (Ağaoğlu, 1997:34). Örgüt ve birey geliştikçe, çalışanlar işlerine karşı yenilenmiş bir bağlılık hissederler, müşteriler daha iyi hizmet alırlar ve örgüt kendisine daha iyi bir gelecek yaratır (Braham, 1998:9).

Öğrenen örgütler kendi geleceklerini yaratan çalışanları ve üyeleri için öğrenme kavramının yaratıcılığına ve sürekliliğine inanır ve en önemlisi kendi içindeki ve çevredeki insanların beklenti, ihtiyaçları doğrultusunda ve ürettikleri fikirler sayesinde, sürekli olarak kendini yeniler ve geliştirir (Senge, 1993:35). Öğrenen örgütler, kendini geliştiren, örgüt dışındaki eğitim olanaklarından faydalanan, yeni yayınları takip eden, hedefleri olan, ekiple çalışabilen, olaylara eleştirel yaklaşan, imkanları etkili biçimde kullanan, gelişmelerden mutluluk duyan, yaratıcılığını kullanan, risk alan, yenilikçi, farklı düşünebilen, sağ duyulu ve sorumluluk sahibi kişilerin işbirliği içinde çalışarak potansiyel güçlerini birleştirmeleri ve bunu örgütün ve kendilerinin yararı yönünde sürekli bir gelişim için kullanmalarıyla oluşur (Ünal, 1999:23-24; Aytaç, 1999:35; Gürsel, 1997:33; Ağaoğlu, 1997:34-37).

Öğrenen örgüte ulaşabilmek için bireylere değişim ve değişime uyum sağlamalarının bireysel gelişme ve öğrenme için fırsat olduğunun gösterilmesi gerektiğini belirten Öğütveren (1998:5), bunun sonucunda ulaşılabilecek örgütsel kazanımların şunlar olabileceğini öne sürmektedir:

...günlük sorunlarını çözümlenebilmesinin yanı sıra ileriye dönük planlama yapabilen bir örgüt olacaktır. Bunu başarabilmek için en önemli araç, tüm çalışanları ortak ve paylaşılan bir amaç çevresinde birleştirmektir. Örgütün varlığından etkilenen tüm bireylerin bu ortak amaca inanmaları gerekir. Tüm bireyler ortak amaca hizmet etme yolunda çalışmanın kendi bireysel amaçlarına ulaşmak için temel bir yol olduğunu kavramalıdır ve nereye ulaşmak istiyoruz sorusunun cevabını verebilmelidir.

Örgüt içinde iletişim ve bilgiler kişisel olarak saklandığı zaman, bu bilgiler örgütün amaçlarının başarılmasına uzun vadede katkısı olmayacaktır (Kalder Kurul, 1998:14). İnsan aklının ürünü olan bilgi, yine insanın en önemli özelliği olan sürekli gelişme ile birlikte öğrenen örgütün gelişmesinde belirleyici olacaktır (Fındıkçı, 1996:143). Öğrenen örgütlerde yönetimin sorumluluğu ve yönetim uygulamalarının odak noktası öğrenmeyi teşvik eden bir kültür yaratmak ve desteklemektir (Erkuş, 1999:127; Şit, 1998:116-119). Çalışanların sorumluluğu ise bilgiyi toplama, denemek ve bu deneylerden öğrenmektir (Taştan, 1999:21). Çünkü öğrenme örgüt içinde yer almakta ve bireysel değişimi de içine almaktadır (Özgen ve Türk, 1996:72). Bundan dolayı öğrenen örgütlerde bilgiler paylaşılır. Bilgi gücü kullanılır. Bilgi ve teknoloji araçlarından etkin bir şekilde faydalanılır (Taştan, 1999:22).

Öğrenen örgüt konusunda yapılan tanımlar incelendiğinde öğrenen örgüt farklı kaynaklarda aşağıdaki gibi farklı biçimlerde tanımlanmaktadır.'

Bilgi transfer etme, edinme, yaratma ve sezgisel kavrayışlarını, yeni bilgisini yansıtmak için davranışlarını değiştirebilme yeteneği olan örgüttür (Kalder Kurul, 1998:31).

Her kademedeki çalışanların, bireysel veya toplu halde ve sürekli bir şekilde sorun çözme ve sonuçlara ulaşma kapasitelerini arttırmalarıdır (Öğütveren, 1998:7).

Sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkartan, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanan, çalışanlarını geliştirici bir sistem yaratan ve bu sayede değişen, gelişen, kendi kendini yenileyen ve öğrenen, dinamik bir örgüttür (Pedler ve diğerleri, 1991:1).

Temel yetkinliklerini en iyi şekilde değerlendirip, hangi sahada oynayacağına karar veren örgüttür (Şimşek, 1998:4).

Sürekli değişen ve geleceğini kendi seçtiği resime dayalı olarak yaratan ve öğrenen örgüttür (Kalder Kurul, 1998:31).

Katılımcıların kapasitelerini gerçekten arzu edilen sonuçlar elde etmek için büyüttükleri, yeni ve geniş zihinsel modellerin geliştirildiği, ortak vizyonun oluşturulduğu ve “birlikte öğrenmenin öğrenildiği” örgütlerdir (Varoğlu ve diğerleri, 2000:669).

Bu bilgiler ışığında çalışmada benimsenecek genel tanımı şöyle vermek olasıdır: Öğrenen örgüt öğrenmeyi teşvik eden, bilgi transfer eden, kullanan, her yönden çalışanlarına destek veren ve onların sürekli gelişmelerini sağlayacak ortam yaratan, çalışanlarında birey sorumluluğunun olduğu, bireylerin potansiyel güçlerini birleştirmelerini ve bu gücü örgütün ve kendilerinin yararı yönünde sürekli gelişim için kullanmalarını sağlayan kültüre sahip örgüttür (Kalder Kurul, 1998:31; Braham, 1998:9; Taştan, 1999:21; Akın, 1998:22; Öğütveren, 1998:5; Senge, 1998:159).

1.1.2. Öğrenen Okul Kültürü ve Genel Özellikleri

Bilgi toplumunda “yaşam boyu eğitim” düşüncesinin önem kazanması hem formal eğitim kurumları olarak örgün ve yaygın eğitim örgütlerini, hem de diğer örgütleri yakından etkilemektedir (Çelik, 2000:137). Bir eğitim-

öğretim kurumu olarak okulun fonksiyonlarında geçmişten günümüze gelineye kadar önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Okulun bu hızlı gelişmelere ayak uydurabilmesi ve bilgi toplumunun gereklerini yerine getirebilmesi “öğreten örgüt” anlayışından sıyrılarak “öğrenen örgüt” anlayışına geçişi benimsemesiyle mümkün olabilir (Töremen, 2001:7).

Öğrenen örgütün ana felsefesi olarak belirtilen anlayış “Sürekli gelişim, öğrenmeye bağlılıktır.” Öğrenen örgütlerde, çalışanların, gelişimini etkileyen ve öğrenmenin içeriğini belirleyen temel unsur ise örgüt kültürüdür (Aytaç, 1999:75). Örgüt kültürü ise ideoloji ve inançların paylaşımının sağlanarak, bir grubun davranışlarına anlam vermek ve onları birey-grup davranışlarına zorlamaktır (Aytaç, 1999:75). Okulların öğrenen örgütlere dönüştürülmesinde ise öğrenen örgüt kültürü özelliklerinin önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir.

Okulların öğrenen örgütlere dönüşmesi değişim gerektiren her süreç gibi kısa sürede oluşacak bir olgu değildir. Çevremizdeki en başarılı örnek okullar özenle geliştirilen davranışların, inançların ve zamanla yavaş yavaş olgunlaşan yönetim süreçlerinin meyveleridir. Örgüt kültürüyle doğrudan bağlantılıdır (Çelik, 1996:106-107). Yine de bazı değişiklikler yapılması zorunludur. Öğrenen örgüt olmak isteğinde olan okullar için öğrenen örgüt kültürüne geçişte gözönünde bulundurulması gereken genel özellikler izleyen paragraflarda özetlenmiştir.

Bir kişinin tepeden herşeyi düşünmesi, diğerlerinin de onu izlemesi düşüncesi, artık önem ve değerini yitirmektedir. Bu yüzden örgütün bir bütün olarak öğrenmesi gereği ortaya çıkmaktadır (Gürsel, 1997:28). Burada amaç bireylerin ekip çalışması içinde birbirlerinden birşeyler öğrenmeleri ya da ekip olarak kendilerine gereken deneyimi kazandırmalarıdır (Braham, 1998:35). Öğrenen okulda ekip çalışmaları ile oluşan bir sorun kısa zamanda çözülemediğinde ekip oluşturulur, sorunun analizi yapılır ve

farklı görüş açılarından yararlanılır (Ünal, 1999:24). Tüm çalışanlar karar alma aşamasında düşüncelerini özgürce söyleyebilirler. Bu sayede ortaya çıkan problemlerin çözümü için sürekli iyileştirme modelleri geliştirilir (Senge, 1998:159). Sürekli iyileştirme modelleri hem planlama hem de uygulama safhasında geliştirilir. Sürekli planlama sürecinde planlar devamlı olarak ekip tarafından gözden geçirilir, elde edilen bilgiler ışığında tekrar model oluşturulur. Uygulamada ise ortaya çıkması muhtemel sorunlar önceden tespit edilerek çözümlenmeye çalışılır (Erkuş, 1999:123).

Öğrenen okullar çalışanları için öğrenme laboratuvarıdır (Aytaç, 1999:78). Bir okulu öğrenme laboratuvarı haline getirmek amacıyla okullarda öğrenme ortamları oluşturulmalıdır (Türer ve diğerleri 2000: 367). Öğrenen okullarda hizmet içi eğitime ve insan kaynaklarının geliştirilmesine yeni bir bakış açısı getirilmiş ve öğrenen okul kültürünün gerçekleşmesi için bir ön koşul olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Bu yeni bakış açısı okullarda hizmetiçi eğitimi yılın bütün aylarına ve haftalarına yaymış her okulun hizmet içi eğitimi kendi bünyesinde gerçekleştirmesine olanak tanımıştır (Çelik, 2000:138). Bu şekilde, hem okul içinde hem de dışında çeşitli eğitim programlarının çalışanlara verilmesiyle çalışanlarına öğrenmenin bir alışkanlık haline dönüşmesi için yeterli zaman desteği de sağlanmaktadır.

Öğrenen okul kültüründe en yüksek ölçüde performansın sağlanması için kişiler arasında güven duygusunun gelişmiş olması gerekir. Bu güvenin özellikle çalışan ve yönetici arasında sağlanması okulun iletişim kanalları ile ilgili problemlerin çözümünü de beraberinde getirmiştir (Akın, 1998:41).

Öğrenen okul kültüründe öğrenmeye karşı merak vardır. Tüm bireyler öğrenmeye can atarlar. Ölçme ve değerlendirme için kullanılan semboller daha az önemlidir. Buradaki temel nokta bireylerin sembollere değil, öğrenmeye odaklanmasını sağlamaktır (Töremen, 2001:115).

Öğrenen örgütlerde olduğu gibi öğrenen okullarda da öğrenmeye güdülenmenin herkesin doğasında olduğu kabul edilir (Braham, 1998:10). Yönetici, çalışanlarla iyi bir iletişim içindedir. Yönetici çalışanlarını dinler ve önerilerinde onları destekler. Böylece çalışanların fikirlerine önem verdiği için onları çalışmaya, öğrenmeye güdüler ve başarılı çalışmaların yapılmasında katılımlarını kolaylıkla sağlar (Ünal, 1999:24). Bu nedenle öğrenen okullarda ödüllendirme sistemi güdülemeyi sağlar. Ayrıca katılım sağlayanların gösterdikleri özverinin değeri dahil oldukları okul tarafından bilinir (Akın, 1998:43). Çalışanların düşüncelerine önem verilmesi, katılımları karşısında ödüllendirmenin yapılması öğrenen okullarda çalışanların öğrenme isteğini arttırır. Daha iyi nasıl yaparım anlayışını güçlendirebilir (Ünal, 1999:24).

Öğrenen okulların çalışanları arasında karşılıklı saygı, güven ve anlayış açıkça görülür (Ensari, 1999:105). Çalışmalarında birbirlerine destek verirler. Düşünce ve sorunlarını paylaşıyor, etkili buldukları çalışma yollarını birbirleri ile değiştirir, gerektiğinde de ekipler arası bağlar kurulmasına yön verirler (Ensari, 1999:108).

Öğrenen örgüt tanımından etkilenerak öğrenen okul kültürünün alt boyutlara ayrılarak incelenebileceği düşünülmektedir. Öğrenen okul kültürünün alt boyutları ise şunlardır; birey sorumluluğu, okul vizyonu ve bilgi edinimi, paylaşımı ve bilgi teknolojilerinin kullanımınıdır.

1.1.2.1. Öğrenen Okul Kültürünün Alt Boyutlarından

Birey Sorumluluğu

Örgütler, sadece bireyler aracılığıyla öğrenirler. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeyi garantilemez, ancak bireysel öğrenme, olmadan da örgütsel öğrenmenin olmayacağı söylenebilir (Gürsel, 1997:28). Öğrenen okullarda

bireyler kendilerini geliştirmeyi doğal bir ihtiyaç olarak görürler. Bunun anlamı, okulda yapacaklarını, kimsenin kendilerine söylemesine gerek duymamalarıdır. Öğrenmeye her zaman açıktırlar ve kendilerini hep geliştirmeye çalışırlar (Glasser, 1999:195). Öğrenen okul kültüründe bireyler kendilerinden beklenen çalışmaları yapmakla kalmaz, aynı zamanda, en iyi şekilde yapma gayretinde de olurlar. Okul çalışanları kendilerinden bekleneni bilir ve bu görevi yerine getirirken aynı zamanda kendisini geliştirmesi için bir fırsat olarak değerlendirirler (Glasser, 2000:9). Çünkü hayat boyu öğrenme ve kendini geliştirme alışkanlıkları vardır.

Aslında insanlar dünyaya geldiği andan itibaren sürekli yeni şeyler öğrenme çabası içindedir (Titiz, 2000:107). Öğrenen okul kültüründe de bireyler kendilerini eğitime ve geliştirme sorumluluğunu yüklenmiş birer “öğrenen” dirler (Fındıkçı, 1996:9). Öğrenen bir okulda, bireyler grup halinde öğrenme düşüncesini benimsemişlerdir. Paylaşılan değerler çerçevesinde grup halinde öğrenme davranışını sergileyerek kendilerinin ve çevrelerinin olanaklarıyla hizmetiçi eğitim faaliyetleri gerçekleştirirler (Çelik, 1996:111).

Öğrenen okul çalışanları okul dışındaki eğitim imkanlarından da yararlanırlar. Bireylerin okul içinde yeni bilgiler edinmeleri ve kendilerini yenileyebilmeleri sürekli gelişmenin dinamiklerindedir (Cafoğlu, 1996:45; Erdoğan, 2000:117).

Öğrenen okul kültürü, bireylerinin her birinin bilgisine ve yeterliliğine güvenir. Okulun zaman içinde gelişmesi amaçlandığı için, bireylerin, gelişmede ihtiyaçları olacak eğitimle ilgili yeni bilgileri edinmeleri için teşvikler yapılır. Mesleki ve kişisel gelişimlerini kolaylaştıracak önlemler alınır (Ensari,1999:105). Diğer örgütlerde olduğu gibi öğrenen okul kültüründe de bireyler yeni yayınları takip etme sorumluluğuna sahiptirler (Braham, 1998:68). Bireyler kendilerine güvenirlere ve güven onlar için

hayati bir öneme sahiptir. Önemli şeyler yapabileceklerine ve başarabileceklerine inanır ve bunun için kendilerini sürekli geliştirirler (Pitino, 1998:44).

Öğrenen okul kültüründe birey, gerek okul gerekse sosyal hayatında amaçlı yaşar. Ulaşacağı uzun ve kısa vadeli hedefleri vardır. Çalışmalarında öncelikle kendi öğrenmeleri için hedefler belirler, planlamasını yapar ve uygulamaya çalışır (Fındıkçı, 1996:9). Bireyler yaşama, öğrenme niyetiyle yaklaşır. Okulda yapacakları her etkinlikte, ilişkide ya da deneyimde amaçlarının öğrenmek olduğuna inanırlar ve buna bağlı olarak davranırlar (Braham, 1998:77).

Öğrenen örgüt kültüründe olduğu gibi öğrenen okul kültüründe de bireyler için takım halinde öğrenme önemlidir. Çünkü öğrenen okullarda temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe okul da öğrenemez (Senge, 1998:19). Öğrenen okullarda takımlar sürekli gelişmeyi sağlama amacını taşırlar. Takım halinde çalışırken bireyler birbirlerinin deneyimlerinden, yeteneklerinden ve bilgilerinden karşılıklı faydalanırlar (Balcı, 2000:102).

Öğrenen okul kültüründe çalışan bireyler eleştirel düşünürler. Bu bağlamda bireyin açık düşünceli olabilmesi, kendisini ve çevresini sorgulayabilmesi gerekir (Erdoğan, 2000:227). Okul içinde hiçbir gizli politika yoktur. Doğrudan açık ve dürüst bir iletişim vardır. Bireyler düşündüklerini söylerler ve sonuçlarından da tedirgin olmazlar (Ensari, 1999:107).

Öğrenen okullarda çalışan bireyler farklı deneyim ve bilgilere sahiptirler. Bu farklılık okul etkinliklerinde bireylerin olayları ve sorunları değişik yaklaşımlarla ele almalarına neden olur (Erkuş, 1999:12). Eleştirilerin olması çözümü zenginleştireceği düşünülür. Okulda bireylerin fikirlerini ve eleştirilerini açıklamaları desteklenir (Erkuş, 1999:12).

Öğrenen bir okul kültürü çalışanları için öğrenme olanakları sağlar. Öğrenmeyi destekleyen imkanları sunar. Ancak en iyi biçimde sunulmuş (bilgi teknoloji araçları, kitaplar, VCD, vb.) imkanlar bile birisini bir şeyi öğrenmeye zorlayamaz. Çalışanlar kendilerine sunulan olanakları kullanmaya gerek duymalıdır (Varoğlu ve diğerleri, 2000:669). Olanakları kullanmaktan ve amaçlara ulaşmak için faydalanmaktan sorumlu olanlar bireylerdir. Diğer örgütlerde olduğu gibi öğrenen okul da öğrenmeyi destekleyici imkanları sunar ve okul öğrenmeyi öğrenir (Braham, 1998:18).

Öğrenen okul gelişmelerden mutluluk duyan sorumluluk sahibi çalışanlardan oluşmaktadır (Gürsel, 1997:29-33). Öğrenen okul kültüründe bireyler engellerle nasıl başa çıkabileceklerini öğrenmişlerdir. Okul deneyimlerinde gelişmeden önce bir takım engellerle karşılaşmışlar ve bu engellerin kaldırılması için ortak çaba sarfetmişlerdir. Bu çabalar çalışanların engelleri aşmalarını ve gelişmelerden de mutluluk duymalarını sağlamıştır (Robbins, 1993:379-380).

Öğrenen okul kültüründe yaratıcılık önemlidir. Bir problem çözümünde değişik görüşler ortaya konarak çözüm kolaylaşır. Okul kültüründe teşvik edilen bireyin yaratıcılık düzeyi artar ve fikirlerini açıklama yönünde istekli olur. Bireyler yaratıcılıklarını kullanarak elde ettikleri sonuçları amaçlarına uygun bulmazlarsa yeni yollar denerler (Erkuş,1999:125). Yani başarısızlıkla sonuçlanan bir deneyim, gelecekteki işlerde yaratıcılığı arttırması için bir geribildirim olarak kabul ederler (Şit,1998:81).

Öğrenen okul çalışanlarında yenilikleri denemek doğal bir süreçtir. Çünkü okul kültüründe hiçbir zaman bulunulan yerde kalınmak istenmez. Yenilikleri denemek ve risk almak onlar için itici bir güçtür. Bu gereksinimi karşılamak, onlara yaşamdaki tatmin hissini verir (Maxwell ve Dornan, 1997: 184-185). Öğrenen okul kültüründe, çalışanların içsel değerlerini bu şe-

kilde algılayarak, vurgulayıcı programlar hazırlanır ve onların gizli ve henüz keşfedilmemiş yetenekleri ortaya çıkartılır (Sungur, 2001:24).

Aslında çoğu öğrenmenin içinde belli bir miktar riske girme vardır. Davranışların değişmesi de beraberinde riski getirir (Braham, 1998:80). Çünkü öğrenme gereksinimini ortaya koyan çalışan, bir takım şeyleri bilmediğini de itiraf ediyor demektir. Ayrıca sağlanan eğitim ya da öğrenme olanaklarını kullanırken kendisini farkında olsun ya da olmasın bir taahhüt altına sokmaktadır (Akın, 1998:43). Öğrenen okul kültüründe ise riske girmekten çekinme, riskten sakınma anlayışının yerine riske girmeyi göze alma anlayışı vardır. Riske girme, öğrenme gücü ve yeteneğine sahip olan öğrenen okulun temel özelliklerindedir (Aydın, 2000:363).

1.1.2.2. Öğrenen Okul Kültürünün Alt Boyutlarından Okul Vizyonu

Vizyon, bir örgüte olduğu gibi okula ve çalışanlarına da yön verir. Nelerin önemli olduğuna açıklık getirir. Okulun bir vizyonu olmadığında ya da karışık olduğunda nelerin öğrenilmesi gerektiğini bilmek zordur. Çalışanlarına öğrenme için bir ortam hazırlamadan onların öğrenme sorumlulukları olduğunu söyleyen bir okul, onlara haksızlık yapar (Braham, 1998:55). Öğrenen bir okul kültürünün oluşabilmesi için çalışanlar tarafından paylaşılan ortak bir vizyonun olması gerekir. Okulun vizyonu açık değilse ya da öğretmen ve yönetici tarafından benimsenmiyorsa, gönüllü katılım sağlanmıyorsa ve geliştirilmesi için çaba harcanmıyorsa öğrenen bir okul kültürünün gerçekleşmesi beklenmez (Aytaç, 1999:77).

Paylaşılan vizyon bir fikir değildir. Daha çok, insanların yüreklerinde oluşan etkili bir güçtür (Gürsel, 1997:30). Ayrıca paylaşılan vizyon, öğrenen okul için yaşamsal bir önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar (Senge, 1998:227). Paylaşılan vizyon en basit

anlamda “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır (Gürsel, 1997:30). Bu nedenle öğrenen bir okul kültüründe tüm çalışanlar ortak ve paylaşılan bir amaç çevresinde birleşirler (Öğütveren, 1998:5).

Öğrenen bir okul kültüründe bir amaç ortaklığı, paylaşılan bir vizyon ve birbirlerinin çabalarını tamamlama isteği vardır. Aynı zamanda okul vizyonunu geliştirme yönünde bir anlayış vardır (Töremen, 2001:65). Çünkü vizyon nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgeler ise, paylaşılan vizyon da aynı şekilde öğrenen bir okulun her tarafındaki çalışanların, taşıdıkları resimlerdir (Baran, 1999:68). Bu nedenle öğrenen okul kültüründe çalışanlar kendi kişisel çıkarlarını, okul vizyonundan daha az önemli görürler ve okul vizyonunu geliştirmek için çaba sarfederler (Töremen, 2001:65). Çalışanlar için vizyonun kime ait olduğu değil, ne kadar çok kişinin bağlandığı önemlidir (Akın, 1998:30).

Öğrenen okul kültüründe değişimi yönlendiren okul vizyonudur. İyi belirlenmiş bir okul vizyonu, okulun o andaki “sınırlarının dışına taşıyacak, yeteneklerini geliştirmesini sağlayacak” hedefler yaratacaktır (Çelik, 1999:212) Okul vizyonu, uzun vadeli düşünme ve örgütsel değişmeyi başlatma ve öngörülen görüş doğrultusunda geliştirilecek fırsatları değerlendirmeyi destekler (Özdemir, 2000:37). Öğrenen okullarda, çalışanlara değişim ve değişime uyum sağlayabilme kavramlarının, gelişim sağlamak ve öğrenmek için birer fırsat olduğu gösterilir. Böylece çalışanlar günlük sorunların yanısıra ileriye dönük planlama yapabilir ve bu planın ne olduğunu bilirler. Çünkü okulun vizyonu çalışanlar tarafından benimsenmiştir (Öğütveren, 1998:5).

Öğrenen bir okul kültüründe okulun çevre tarafından tanınması da önemlidir. Öğrenen okul vizyonu çevre tarafından da tanınmayı hedefler. Okulda yapılan eğitim öğretim çalışmaları çevre ile doğrudan ilişkilidir. Çevre, okulun eksiklerini ve iyi yönlerini daha iyi görür (Akın, 1998:20). Okul

vizyonu'nun bir parçası olan sürekli gelişmenin sağlanabilmesi için çevrenin önerilerine ve desteğine ihtiyacı vardır. Bu amaçla çevrenin okula katkıları ödüllendirilir. Okul çalışanlarının çalışmalarının sonuçlarının çevreye duyurulması ve tanıtılması için teşvik edilir (Earged, 2002:46-329).

1.1.2.3. Öğrenen Okul Kültürünün Alt Boyutlarından Bilgi Edinimi, Paylaşım ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı

Bilgi çağına uyum sağlayabilmek için en önemli alt yapının atıldığı temellerin başında okullar gelir (Erdoğan, 2000:221). Okulların bilgi çağındaki rolü çok değişiktir. Bilgi çağında okulun kültürü önemli bir değişim göstermiştir. Okulun sahip olduğu yeni kültür; bilgi edinimi ve paylaşımına açık, bilgi teknolojilerinin kullanımına önem veren ve bireyin sürekli gelişimine yardımcı olan öğrenen bir okul kültürüdür (Çelik, 1996:32).

Diğer örgütlerde olduğu gibi öğrenen okul kültüründe de yaşam boyu öğrenme anlayışı vardır. Sürekli gelişmenin olması için eğitimle ilgili yeni gelişen bilgiler takip edilir ve edinilen bilgiler herkesle paylaşılır (Braham, 1998:68). Bu şekilde bu bilgilerden herkesin faydalanması sağlanır. Bilgi uygulamaya sokulur ve bunun okula uyarlanması ile okulun öğrenmesinde yararlanır. Çünkü bilgi elde tutulmak için değil kullanılmak için edinilmiştir (Şit, 1998:65-84).

İletişim araçlarındaki hızlı gelişmeler, bilgiye ulaşmayı kolaylaştırmıştır. Bu nedenle, öğrenen örgüt kültürünün benimsendiği okullarda gelişen iletişim araçlarından etkin bir şekilde yararlanır (Ünal, 1999:23). Veri tabanları, CD-ROM bilgi ağları, elektronik kitap ve dergiler gibi yeni teknolojinin yarattığı bilgi teknolojilerinden faydalanılır (Taştan, 1999:22).

Okuldaki kültürde yetki gücünden daha çok bilgi gücü kullanılır. Çünkü bilgi yaşamboyu kullanılır. Etkili ve başarılı olmanın bilgiyi kullanmaktan geçtiği bilinir. Karar vermede doğru ve tam bilgi kullanılır (Yılmaz, 1996:3).

Öğrenen okul kültüründe sürekli gelişme amacıyla düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerine çalışanlar gönüllü katılırlar (Türer ve diğerleri, 2000:369). Öğrenen örgüt kültürünün benimsendiği okullarda hizmet içi eğitim etkinliklerinde bilginin, becerinin ve yeteneklerin sürekli gelişimini teşvik etmek için dışarıdan okula yeni fikirler verebilecek uzmanlar getirilir. Çalışanların elde ettikleri yetenekleri uygulamasına ve paylaşılmasına fırsat verecek eğitim programları düzenlenir. Okulun gelişmesiyle ilgili yeni bilgilerin yer aldığı panolar hazırlanır (Erkuş, 1999:128).

Öğrenen okul kültüründe iletişim kanalları ile ilgili sorunlar çözülmüştür. Çünkü en yüksek performansın sağlanması için çalışanlar arasında güven duygusu yerleşmiştir (Akın, 1998:41). Okulda görev yapan herkes fikirlerini çok rahat bir şekilde ifade edebilir. Çünkü öğrenen okul kültüründe demokratik bir yönetim vardır (Türer ve diğerleri, 2000:368). Kararların ve bilgilerin paylaşılmasından dolayı “sürekli öğrenme” politika haline gelmiştir (Özgen ve Türk, 1996:74).

Öğrenen örgütlerle ilgili araştırmalara izleyen alt bölümlerde yer verilmiştir.

1.1.3. İlgili Araştırmalar

Türer ve diğerleri, (1998) “Öğrenen Okul Organizasyon” adlı bu araştırma 1997-1998 öğretim yılı içinde görev yapan 54 okul müdürü ve 183 müdür yardımcısından oluşan 237 okul yöneticisine uygulanmıştır.

Araştırmada okulların, öğrenen okul organizasyonlarının temel özelliklerine ne derece sahiptirler. Devlet okulları ve özel okullar arasında, organizasyonel öğrenme bakımından farklar var mıdır? Okulların, öğrenen organizasyon olmasını engelleyen faktörler nelerdir? sorularına cevap aranmıştır.

Araştırmada okullarda örgütsel işleyiş bakımından aralarında farklılık bulunmuştur. Özel okulların devlet okullarına kıyasla öğrenen örgüt yapısına daha uygun olduğu görülmüştür. Okullarımızda kendilerine ait bir okul kültürü oluşmadığı (Özel liseler, Anadolu Liseleri hariç) görülmüştür. Kendini geliştirme konusunda cinsiyetin önemli bir değişken olduğu saptanmıştır. Bayan yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla kendini geliştirme konusunda daha gayretli olduğu saptanmıştır.

Varoğlu ve diğerleri (2000), “Öğrenen Bireyden Öğrenen Organizasyona Ulaşmada Laboratuvar ve Geleneksel Sınıf Ortamlarının Etkililiğine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma Kara Harp Okulu Örnek Olayı” adlı araştırmada, eğitim kurumlarında öğrenen bireyden öğrenen organizasyona ulaşabilmede sınıf ortamlarının etkililiğinin, Kara Harp Okulu’nda karşılaştırmalı olarak test edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada bilgi teknolojileri ile zenginleştirilmiş laboratuvar ortamının bireysel ve takım halinde öğrenme açısından etkili olduğu saptanmıştır. Herkes tarafından paylaşılan bir vizyon oluşturulmasında laboratuvar ortamı ile geleneksel sınıflar arasında fark yok gibi algılansa da eğitim teknolojilerinin bulunduğu ortamlar takım başarısı ve ekip halinde öğrenmeyi kolaylaştırdığı görülmüştür.

Töremen (2001), “Öğrenen Okul” adlı bu araştırma 1997-1998 öğretim yılında 7 ayrı coğrafi bölgeden, o bölgede özel okul sayısı bakımından en yoğun il baz alınarak her bölgeden 1’er il seçilmiştir. Araştırmanın genel

amacı devlet liseleri ve özel liselerde örgütsel öğrenme konusunda yöneticilerden ve öğretmenlerden beklenen rolleri ve örgütsel öğrenmenin engellerini belirlemektir.

Töremen'in araştırmasının bu araştırmayla benzerlik gösteren maddeleri ve bu maddelerden elde ettiği sonuçları belirtilirse: "Okulumuzun başarısı öğretmenler arasındaki işbirliğine dayanır" görüşüne, erkek ve bayan öğretmenler tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Kıdem ve çalışılan okul açısından farklılık olduğunu saptamıştır. "Takım çalışmasına bireysel çalışmalardan daha fazla önem veririm" görüşüne, erkek ve bayan öğretmenlerin tamamen katıldıklarını belirtmiştir. Kıdem ve çalışılan okul arasında ise farkın olmadığını saptamıştır. "Eleştirileri dikkatle dinler ve ciddiye alırım" görüşüne öğretmenlerin katıldıklarını belirlemiştir. Kıdem değişkeni arasında bir fark yokken, çalışılan okul türü açısından fark saptamıştır.

"Okulla ilgili kararları ben veriririm" görüşüne yöneticilerin katılmadıkları hem resmi, hem de özel liselerden elde edilen bulgulardan saptanmıştır. "Branşım ile ilgili literatürünü yeterince izlerim" görüşüne öğretmenlerin katıldıklarını belirlemiştir. Kıdem değişkeni arasında fark yokken, çalışılan okul türü açısından fark saptanmıştır. "Okulun gelecekle ilgili görüşünün tüm okul çalışanlarınca paylaşılması" durumu incelemiş öğretmenlerin katılma gösterdiklerini belirlemiştir. Yönetici görüşlerinde ise özel okullarda vizyonun tüm okul çalışanlarınca paylaşılmasının daha yüksek seviyede olduğunu saptanmıştır. "Okulda yeni teknoloji araçlarından etkin olarak yararlanırım", "Bildiklerimi diğer öğretmenlerle paylaşırım" önermelerine katılım yönünde sonuçlar aldığı görülmektedir.

Öğütveren (2000), “Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama” adlı araştırmada, öğrenme kavramı, öğrenen örgütler kavramı ve sürekli iyileştirme kavramı arasındaki ilişkiler incelenmiş, eğitim sektörü üzerinde uygulanabilecek bir model geliştirilmiş ve işletmecilik eğitim programı üzerinde bir uygulaması denenmiştir.

Yapılan çalışmada, işletmecilik eğitiminde sürekli iyileştirmeyi sağlamak amaçlanmıştır. Öğrenme ve öğrenmeyi sürekli kılma konuları kavramsal boyutta incelenmiş ve bu amaçla tasarlanmış bir alan çalışması öğrencilere ve sektöre yönelik olarak iki farklı örnekleme uygulanmış ve sonuçları değerlendirilmiştir.

Çalışma sonucunda, öğrencilerin üniversite eğitimi başlangıcındaki öğrenme stilleri, verilen işletmecilik eğitiminin bu öğrencilerin öğrenme stilleri üzerinde etkisi ve gelişimlerine katkısı, hızlı değişen sektörel beklentiler ve bu beklentiler ile işletmecilik programları arasındaki bağlantı konularında sonuçlara ulaşılmıştır.

Erkuş (1999), “Öğrenen Örgütler ve Stratejik Öğrenme Modeli” adlı yüksek lisans çalışmasında örgütlerin değişimlere etkin olarak uyumlarının sağlanması, yenilikçi çabaların ortaya konulması, rekabet ortamında başarının elde edilmesi, örgüt içi çalışma şartlarının iyileştirilmesi, örgütlerdeki sosyal sorumluluk anlayışının geliştirilmesi ve çalışanlarda öğrenme yeteneklerini geliştirilerek öğrenme kapasitelerinin yaratılması amaçlanmıştır. Çalışmada bütünleştirici bir yaklaşımla anlatılmaya çalışılan öğrenen örgüt düşüncesinin, akılcı ve sabırlı bir yaklaşımla uygulamaya geçirildiği takdirde örgütlerin yaşamlarında yeni bir sayfa açacakları değerlendirilmiştir.

Kınalı (1999), “Öğrenen Organizasyonlar ve Türkiye’deki Uygulamaları” adlı yüksek lisans çalışmasında örgütler dinamik dış çevrede meydana

gelen yeni teknolojileri hızlı bir şekilde bünyesine alıp bunu uygulamaya geçirmeleri, kullandıkları sistemde sürekli yenilikler yapmaları ve personelini eğitmeleri gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmenin yolu ise öğrenmeden geçmektedir. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket öğrenen organizasyonlarda uygulanan yöntemlerin özelliklerini taşımakta olup anket uygulaması sonucunda; yurtdışında faaliyet gösteren organizasyonların öğrenen organizasyon uygulamalarını taşıdıkları ortaya çıkmıştır. İkinci olarak yönetim danışmanlığı alan organizasyonların öğrenen organizasyon uygulamalarına önem verdikleri ve üçüncü olarak ISO 9001 belgesine sahip olan firmalar organizasyondaki bilgilerin birleştirilmesiyle ortak maddelerin oluşturulmasına ve oluşturulan maddelerin şekillendirilmesine önem verdikleri ortaya çıkmıştır.

Altın (1998) “Öğrenen Organizasyonlar Profili” adlı yüksek lisans çalışmasında öğrenen organizasyonların uygulanmasındaki başarı ya da öğrenen organizasyon olma eğilimini gösteren Öğrenen Organizasyon Profili’ni belirlemiş ve bu profilin iyi bir sonuç verebilmesi için profili değerlendirecek insanların organizasyonu çok iyi tanımlamaları ve öğrenen organizasyon konusunu iyi bilmeleri gerektiğini söylemiştir. Günümüz şartlarında öğrenme artık işletmelerin hayatta kalabilmeleri, pazarda iyi bir yere sahip olabilmeleri ve sürekli gelişebilmeleri için tek çözüm olmuş görülmektedir. Öğrenen organizasyonlarda bu amaca ulaşabilmek için uygulanabilecek metodlardan birisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ulaşılan araştırmalar incelendiğinde, yapılan araştırmalarda daha çok okulların öğrenen organizasyonların temel özelliklerine sahip olup olmadıkları, öğrenen organizasyonlarda sınıf ortamının etkililiğine, örgütsel öğrenmede beklenen rolleri ve örgütsel engelleri belirlemeye yönelik konularında araştırma yapıldığı görülmektedir. Ancak örgüt çalışanlarının, kurumunun öğrenen örgüt kültürüne sahip olup olmadığının belirlenmesine yönelik görüşlerini belirlemek için yeterince araştırma bulunma-

maktadır. Bu nedenle, öğrenen örgüt kültürünün bu özelliklerine dayalı olarak, öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla bu araştırma desenlenmiştir.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı, “Öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin görüşlerinin neler olduğunu belirlemek” olarak benimsenmiştir.

Bu temel amaca bağlı olarak şu sorulara yanıt aranmıştır.

1. Öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürünün genel özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarından:
 - a) Birey sorumluluğuna,
 - b) Okul vizyonuna,
 - c) Bilgi edinimi, paylaşımı ve bilgi teknolojilerini kullanımına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüte ilişkin görüşleri mesleki kademelerine göre farklılaşmakta mıdır?

1.3. Önem

Gelecekteki örgütlerin “bilgi temeli” üzerine kurulacağı ve işleyeceği açıktır. Öğrenme ve öğretme etkinliklerinin yeniden düzenlenmesi ancak bilginin doğasına ilişkin çağdaş yaklaşımların benimsenmesiyle gerçekleşir. Bu nedenle, okullarda klasik “öğreten örgüt imajının” yerine “öğrenen örgüt” imajı’nın yerleşmesi bilgi toplumunun öğrenen insan modelini, ile bilgi insanını ortaya çıkarabilecektir.

Okulların öğrenen örgüte dönüşmesinde ise yönetici ve öğretmenlerin çabaları ve katkılarının büyük olacağı gerçeği yadsınamaz. Türk eğitim sisteminde, okulların öğrenen örgütlere dönüştürülebilmesi için öncelikle bu bireylerin konuya ilişkin görüşlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okulların öğrenen örgüt özelliklerine sahip olup olmadığını belirlemeyi amaçlayan bu araştırma bu açıdan önem taşımaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

Eskişehir il merkezindeki genel liselerde görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıda sıralanmıştır.

1. Araştırma 2001-2002 Eğitim-Öğretim yılı bahar döneminde Eskişehir merkez ilçedeki genel liselerde görevli olan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin görüşleriyle sınırlıdır. Diğer liseler araştırma kapsamına alınmamıştır.

2. Yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin görüşleri, genel özellikleri, birey sorumluluğu, okul vizyonu ve bilgi edinimi, paylaşım ve bilgi teknolojilerini kullanmak üzere sınıflandırılarak sınırlandırılmıştır.

1.5. Tanımlar

Öğrenen Örgüt: Öğrenmeyi teşvik eden, bilgi transfer eden ve kullanan, her yönden çalışanlarına destek veren ve onların sürekli gelişmelerini sağlayacak ortam yaratan, çalışanlarında birey sorumluluğunun olduğu, bireylerin potansiyel güçlerini birleştirmelerini ve bu gücü örgütün ve

kendilerinin yararı yönünde sürekli gelişim için kullanmalarını sağlayan kültüre sahip örgüt (Kalder Kurul, 1998:31; Braham, 1998:9; Taştan, 1999:21; Akın, 1998:22; Ögütveren, 1998:5; Senge, 1998:159).

Öğrenme: Bireyin, çevresiyle etkileşim sonucu bilgi ve davranışlarında meydana gelen kalıcı izli değişimdir (Özdemir, 1998:24).

Öğretmen : 2001-2002 öğretim yılı Bahar yarıyılında Eskişehir il merkezindeki genel ortaöğretim kurumlarında görevli branş öğretmenler.

Örgüt: İnsanlar bir arada çalışırken var olan ilişkiler, güç, amaç, roller, iletişim ve benzer öğelerin bir yapısı (Başaran, 1989-89-90).

Yönetici: 2001-2002 öğretim yılı Bahar yarıyılında Eskişehir il merkezindeki genel ortaöğretim kurumlarında görevli müdür ve müdür yardımcıları.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanması başlıklarına yer verilmiştir.

2.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde tarama modelinden yararlanılmıştır. Geçmişte ya da halen varolan bir durumu, varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan tarama modelleri (Karasar, 1998:78), olayların nedenleri üzerinde durmak yerine, onların içinde buldukları koşulları, özellikleri ve aralarındaki ilişkiyi bulmaya çalışır (Kaptan, 1995:59). Bu model çerçevesinde genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin görüşlerine dayalı olarak, varolan durumu betimlemek amaçlanmıştır.

2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2001-2002 öğretim yılının Bahar Döneminde Eskişehir il merkezinde bulunan genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni ile ilgili sayısal veriler Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınarak Ek-1'de gösterilmiştir.

Araştırma için sınırlandırılan evrenin çok büyük olmaması, evrene ulaşımın kolay olması ve güvenilirliği daha yüksek verilerin elde edilebi-

leceği düşüncesiyle örneklem alma yoluna gidilmeyerek, evrenin geneli üzerinde çalışılmış, “Kendini örnekleyen evren” (Çilenti, 1984: 137.) araştırmanın çalışma evreni olarak kabul edilmiştir. Araştırmanın çalışma evreni ile ilgili bilgilere Çizelge 1’de yer verilmiştir.

Çizelge 1
Çalışma Evreni (Öğretmen ve Yönetici)

		Öğretmen N = 449	Yönetici N = 47
Araştırmaya Katılanların Sayısı	Sayı	285	37
Değerlendirme Dışı Bırakılan Anketler	Sayı	55	—
	(%)	19.2	—
Değerlendirmeye Alınan Anketler	Sayı	230	37
	(%)	80.8	100

Çizelge 1’de görüldüğü gibi araştırmanın evrenini 449 öğretmenden 285 araştırmaya katılarak konu hakkındaki görüşlerini araştırma anketine bildirmişlerdir. Araştırma anketinin uygulandığı sırada öğretmenlerin bir kısmının raporlu-izinli olması, bazı öğretmenlerin ise araştırma konusu hakkında görüş bildirmek istememeleri, bir kısmına ulaşılamaması gibi nedenlerle toplam 164 öğretmen araştırmaya katılmamıştır.

Yanıtlanan 285 anketin istatistiksel olarak değerlendirilmesine geçilmeden önce anketler araştırmacı tarafından teker teker incelenmiştir. Bu inceleme sırasında araştırmaya katılan öğretmenlerden 55’nin anketteki soruları yönergeye uygun olarak yanıtlamadığı saptanmıştır. Bu nedenle toplam 55 anket veri çözümlemede değerlendirme dışı bırakılmıştır. Değerlendirme dışı bırakılan anketler çıkarıldıktan sonra çalışma evreni 230 öğretmen oluşturmuştur.

Çizelge 1’de görüldüğü gibi araştırma evrenini 47 yöneticiden 37’si araştırmaya katılarak konu hakkındaki görüşlerini araştırma anketine belirtmişlerdir. Araştırma anketinin uygulandığı sırada yöneticilerin bir kısmının raporlu-izinli olması, görevli olması ve görüş belirtmek istememeleri gibi nedenlerden dolayı toplam 10 yönetici araştırmaya katılmamıştır.

Yanıtlanan 37 anketin istatistiksel olarak değerlendirilmesine geçilmeden önce anketler araştırmacı tarafından teker teker incelenmiştir. Bu inceleme sırasında araştırmaya katılan yöneticilerin hepsinin soruları yönergeye uygun olarak yanıtladığı saptanmıştır. Bu nedenle toplam 37 yönetici oluşturmaktadır.

Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan öğretmen ve yöneticilerin kişisel özelliklerine ilişkin sayı ve yüzdeler Çizelge 2’de belirtilmiştir.

Çizelge 2
Çalışma Evrenini Oluşturan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin
Kişisel Bilgileri

Özellik	Öğretmen		Yönetici	
	N	%	N	%
Mesleki Kıdem				
0-5 yıl	46	20	1	2,7
6-10 yıl	47	20,4	5	13,5
11-15 yıl	32	13,9	5	13,5
16-20 yıl	34	14,8	6	16,2
21+	71	30,9	20	54
TOPLAM	230	100	37	100

Çizelge 2’de görüldüğü gibi çalışma evrenini oluşturan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine ilişkin özelliklerine bakıldığında; 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip olanlar %30,2’lik çoğunluğu oluşturmaktadır. 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler %20,6 ile ikinci sırada, 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların %20 olduğu, 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların %14,8 olduğu, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların oranının %14,4’ünü oluşturduğu görülmektedir.

Çizelge 2’de görüldüğü gibi çalışma evrenini oluşturan yöneticilerin mesleki kıdemlerine ilişkin özelliklerine bakıldığında ise; 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip olanlar %54,05 ile çoğunluğu oluşturmakta; 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler %16,2 ile ikinci sırada, 6-10 yıl ile 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların %13,5 olduğu, 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların %2,7’sini oluşturduğu görülmektedir.

2.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmanın verileri, 2001-2002 öğretim yılının Bahar Döneminde Eskişehir il merkezinde bulunan genel liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerden elde edilen görüşlerden oluşmaktadır. Araştırmanın belirlenen amaca ulaşması için gerekli olan veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen “Öğrenen Örgüt Kültürünün Özellikleri” anketi ile toplanmıştır (Ek-2).

2.3.1. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Yöneticiler ve öğretmenlere yönelik olarak hazırlanan bu anket, araştırmanın amacına dönük soruların yanıtlanması için gerekli olan bilgileri elde etmek amacıyla geliştirilmiştir.

Alanyazın taramasına ve benzer nitelikteki araştırmalarda kullanılan veri toplama araçlarına dayalı olarak oluşturulan anket “Kişisel Bilgiler ve Öğrenen Örgüt Kültürünün Özellikleri” adlı iki bölümden ve bu bölümlerde yer alan 49 maddeden oluşmuştur.

Anketin birinci bölümü olan “Kişisel Bilgiler” bölümünde evrende bulunan öğretmen ve yöneticilerin mesleki kıdem ve görevlerine yönelik maddelere yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünü oluşturan “Öğrenen Örgüt Kültürünün Özellikleri” başlıklı bölümünde öğrenen örgüt kültürünün özelliklerini içeren 47 maddeye yer verilmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürünün özelliklerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla oluşturulan bu bölümdeki maddelerin derecelendirilmesinde likert türü 5’li derecelendirmenin yapılması benimsenmiş ve maddeler “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Orta Derecede Katılıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.

Taslak Anketin ikinci bölümü oluşturulurken hazırlık aşamasında, alanyazın taramasında öğrenen örgüt kültürünün özellikleri incelenirken, öğrenen örgüt kültürünün genel özellikleri ve alt boyutları olarak “Vizyon”, “Birey Sorumluluğu”, “Bilgi Edinimi, Paylaşımı ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı” şeklinde boyutlandırılabilieceği görölmüş ve ikinci bölümün hazırlanmasında bu boyutlar dikkate alınmıştır. Sonuçta anketin ikinci bölümünde öğrenen örgüt kültürünün genel özelliklerine ilişkin 70, Birey sorumluluğuna ilişkin 60, Vizyon’a ilişkin 25, Bilgi edinimi, paylaşımı ve bilgi teknolojilerinin kullanımına ilişkin 19 madde belirlenmiştir.

Taslak Anketin ikinci bölümünde dört boyutta yer alması düşünülen maddelerin tamamlanmasının ardından, anketin adının da yazıldığı ilk sayfaya araştırmaya katılacak öğretmen ve yöneticilere yönelik olarak araştırmanın amacını, kaç bölümden oluştuğunu ve kendilerinden beklene-

ni açıklayan bir açıklama yazılmıştır. Bütün bu çalışmalardan sonra taslak anket bütün olarak ortaya çıkmıştır. Taslak anket toplam 2 bölümden ve 176 soru maddesinden oluşmuştur.

Taslak ankete araştırmanın amacının ve araştırmada görüş alınacak olan maddelerin ve açıklamanın da eklenmesinden sonra çoğaltılmıştır. Taslak anket önce 20 lise öğretmeni ve 3 yöneticiye verilerek anketteki maddelerin anlaşılabilirliği konusunda görüşleri alınmıştır. Öğretmen ve yöneticilerden gelen görüşler doğrultusunda anket maddeleri yeniden gözden geçirilmiştir. Daha sonra anketin geçerlik çalışması için eğitim yönetimi alanında çalışmalar yapan alan uzmanların görüşlerine sunulmuştur*. Alan uzmanlarının görüşünden hareketle anketin yeterli geçerliğe sahip olduğu saptanmıştır. Uzmanların önerileri doğrultusunda madde sayısı 47'ye düşürülmüştür.

Sonuçta Öğrenen örgüt kültürünün genel özellikleri ve alt boyutlar olarak düşünülen birey sorumluluğu, vizyon, bilgi edinimi, paylaşım ve bilgi teknolojilerinin kullanım konuları, “Öğrenen Örgüt Kültürünün Özellikleri” başlıklı anket adı altında toplanmıştır. Öğrenen Örgüt Kültürünün genel özellikleri için onsekiz madde (8, 11, 12, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34), birey sorumluluğu için onüç madde (1, 2, 3, 4, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 35, 36), vizyon için yedi madde (5, 6, 9, 10, 37, 38, 39), bilgi edinimi, paylaşım ve bilgi teknolojilerini kullanımı için dokuz madde (7, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47) olmak üzere veri toplama aracı geliştirilmiştir.

Bütün bu çalışmalarla anket uygulamaya hazır duruma gelmiştir (Ek-2).

Son aşama olarak anketin Genel Liselerde uygulanabilmesi için Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne başvurularak, gerekli izin onayı alınmıştır (Ek-3).

* Prof. Dr. Coşkun Bayrak; Doç. Dr. Mehmet Şişman; Doç. Dr. Ayhan Aydın; Yrd. Doç. Dr. Selahattin Turan; Öğr. Gör. Turan Akman Erkılıç; Öğr. Gör. Adnan Boyacı.

2.3.2. Veri Toplama Aracının Uygulanması

2001-2002 Öğretim yılının Bahar Dönemi olan Mayıs ayının son haftası veri toplama aracı ve izin belgeleri çoğaltılmıştır. Anketlerin uygulanacağı tüm okullara gidilerek okul yöneticilerine anket hakkında bilgi verilmiş, Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan izin onay belgesi sunulularak, araştırma anketlerinin öğretmenlere ve yöneticilere dağıtılması ve toplanması konusunda onlardan yardım alınmıştır. (EK-3)

Anketlerin tüm okullarda dağıtılmasının ardından, okul yöneticileri ile önceden belirlenen günlerde liselere tekrar gidilerek tamamlanan anketler okul yöneticilerinden teslim alınmıştır. Böylece anketin uygulaması aşaması 2002 yılı Haziran ayının 1. haftasında tamamlanmıştır.

2.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Okulların öğrenen örgüte dönüşebilmesi için gerekli özelliklere sahip olup olmadıklarına ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin belirlenmesi amacı ile düzenlenen veri toplama aracı ile elde edilen veriler, araştırmanın amaçları doğrultusunda çözümlenmiştir.

Öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürünün genel özellikleri ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik maddelerin çözümlenmesinde frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır. Araştırmanın öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürünün özelliklerine ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre farklılaşmanın olup olmadığına ilişkin araştırma amacına yönelik tek yönlü Varyans Analizi istatistik tekniği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlenelerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırma verilerinin istatistiksel çözümlenmeleri "SPSS 9.0 for Windows" paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmada yanıt aranan soruların çözümlü için Bölüm II'de açıklanan yöntemle toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeler sonucu elde edilen bulgularla bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

3.1. Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün Genel Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Araştırmada yanıtı aranan birinci soru; öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürünün genel özelliklerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ile ilgilidir.

Bu soruyu yanıtlamak için önce öğretmen ve yöneticilerin araştırma anketinin içinde yer alan öğrenen örgüt kültürünün genel özelliklerine verdikleri yanıtlar frekans ve yüzdelerle ve tüm maddelerin frekans ve yüzdeleri toplam olarak ifade edilerek varolan durum betimlenmiştir.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürünün genel özelliklerine ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular Çizelge 3'de verilmiştir.

Çizelge 3: Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün Genel Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Öğrenen Örgüt Kültürünün Genel Özelliklerine İlişkin Maddeler	ÖĞRETMEN (N = 230)										YÖNETİCİ (N = 37)									
	Kesinlikle Katılıyorrum		Katılı-yorum		Orta Derecede Katılıyorrum		Katılı-m-yorum		Kesinlikle Katılmıyorrum		Kesinlikle Katılıyorrum		Katılı-yorum		Orta Derecede Katılıyorrum		Katılı-m-yorum		Kesinlikle Katılmıyorrum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Sorular																				
8. Mekan olarak öğrenmeye uygun düzenlenmiştir.	40	17.4	79	34.3	69	30.0	29	12.6	13	5.7	9	24.3	15	40.5	9	24.3	4	10.8	0	0
11. Görevlerimiz sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi sağlar.	81	35.2	92	40.0	40	17.4	15	6.5	2	0.9	13	35.1	18	48.6	4	10.8	2	5.4	0	0
12. Uygulamalarda yaratıcılığın kullanılması beklenir.	69	30.0	96	41.7	46	20.0	17	7.4	2	0.9	10	27.0	19	51.4	7	18.9	1	2.7	0	0
20.Çalışmalarımızda birbirimize destek oluruz.	54	23.5	106	46.1	51	22.2	14	6.1	15	2.2	21	56.8	10	27.0	5	13.5	1	2.7	0	0
21. Yanlış yapılan uygulamalara gerektiğinde itiraz edilir.	54	23.5	107	46.5	48	20.9	15	6.5	6	2.6	16	43.2	15	40.5	4	10.8	2	5.4	0	0
22. Çalışanlar teşvik edilip ödüllendirilir.	33	14.3	70	30.4	72	31.3	33	14.3	22	9.6	12	32.4	20	54.1	3	8.1	2	5.4	0	0
23. Duygu ve düşünceler paylaşılır.	40	17.4	89	38.7	66	28.7	22	9.6	13	5.7	13	35.5	19	51.4	5	13.5	0	0	0	0
24. Takım çalışmasına bireysel çalışmalardan daha fazla önem verilir.	31	13.5	88	38.3	73	31.7	29	12.6	9	3.9	17	45.9	15	40.5	5	13.5	0	0	0	0
25. Öğrenme isteğimizi arttıracak fırsatlar vardır.	25	10.9	81	35.2	76	33.0	36	15.7	12	5.2	16	43.2	15	40.5	5	13.5	1	2.7	0	0
26. Herkes daha iyi nasıl yaparın arayışı içindedir.	18	7.8	78	33.9	77	33.5	39	17.0	18	7.8	10	27.0	17	45.9	8	21.6	2	5.4	0	0
27. Hizmetiçi Eğitim kurslarına yeterli önem verilir.	30	13.0	64	27.8	80	34.8	41	17.8	15	6.5	6	16.2	18	48.6	10	27.0	3	8.1	0	0
28. Problemler ortaya çıkmadan çözümlenir.	12	5.2	49	21.3	99	43.0	52	22.6	18	7.8	4	10.8	17	45.9	13	35.1	0	8.1	0	0
29. Sürekli iyileşmenin olduğunu söyleyebiliriz.	23	10.0	77	33.5	90	39.1	27	11.7	13	5.7	8	21.6	20	54.1	9	24.3	0	0	0	0
30. Öğrenme konusunda küçük çocuklardaki gibi merak vardır.	17	7.4	73	31.7	79	34.3	47	20.1	14	6.1	6	16.2	16	43.2	12	32.4	3	8.1	0	0
31. Sürekli öğrenme konusunda yeterli zaman desteği sağlanır.	21	9.1	86	37.4	79	34.3	35	15.2	9	3.9	7	18.9	21	56.8	7	18.9	2	5.4	0	0
32. Eğitim ve öğretimin geliştirilmesi konusunda yapılan önerilere destek olunur.	30	13.0	101	43.9	70	30.4	19	8.3	10	4.3	16	43.2	14	37.8	7	18.9	0	0	0	0
33. Sorunlar tüm personelle paylaşılır.	20	8.7	58	25.2	88	38.3	44	19.1	20	8.7	12	32.4	17	45.9	5	13.5	2	5.4	1	2.7
34. Karar alma aşamasında her seviyede çalışanların fikri alınmaktadır.	26	11.3	70	30.4	68	29.6	46	20.0	20	8.7	16	43.2	16	43.2	4	10.8	0	0	1	2.7
TOPLAM	624	507	1464	35.36	1271	3970	560	13.53	221	5.34	213	31.98	302	45.35	122	18.32	27	4.05	2	0.30

Çizelge 3 incelendiğinde “Görevlerimiz sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi sağlar” maddesinde öğretmenlerin %35.2’si “Kesinlikle katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Öğretmenler anketin öğrenen örgüt kültürünün genel özelliklerine ilişkin maddeleri arasında en yüksek “Kesinlikle katılıyorum” görüşünü bu madde de belirtmişlerdir. Aynı maddeyi öğretmenlerin %6.5’inin de “Katılmıyorum” görüşünü belirttikleri görülmektedir. Bu sonuç diğer sorular arasında “Katılmıyorum” görüşüne ilişkin en küçük yüzde değerlerinden birisidir. Bu görüşe göre okullarda öğretmenlerin sahip oldukları görevleri onların sürekli öğrenmesini ve gelişmesini sağlayan özellik ve nitelikte buldukları öne sürülebilir.

“Çalışmalarımızda birbirimize destek oluruz” maddesine öğretmenlerin %23.5’i “Kesinlikle katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Bu yüzde de öğrenen örgüt kültürünün genel özelliklerine ilişkin maddeler arasında diğerlerine göre yüksek görüşlerden biridir. Aynı maddeye öğretmenlerin %6.1’inin ise “Katılmıyorum” görüşünü belirttikleri görülmektedir. Bu sonuç da diğer sorular arasında en düşük yüzde değeridir. Töremen’de (2001:139) “Okullarda örgütsel öğrenme” adlı araştırmasında “Okulumuzun başarısı öğretmenler arasındaki işbirliğine dayanır” önermesine öğretmenlerden “Tamamen katılıyorum” görüşünü almıştır. Buna göre okullarımızda varolan kültür içerisinde öğretmenlerin okul içindeki çalışmalarında birbirlerine destek oldukları söylenebilir. Okulların öğrenen örgüt kültürüne dönüştürülmesinde yapılacak çalışmalarda öğretmenlerin desteği olacağı yorumu yapılabilir.

“Yanlış yapılan uygulamalara gerektiğinde itiraz edilir” maddesine öğretmenlerin %23.5’i “Kesinlikle katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Bu sonuç öğretmenlerce belirtilen yüksek görüşlerden biridir. Bu maddeye öğretmenlerin %6.5’i ise “Katılmıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Bu sonuç da düşük değerlerden biridir. Bu yüzde değerlerine göre okullarda

bir uygulama yanlış yapılıyorsa bu uygulamaya itiraz edilebilecek bir kültürün öğretmenler için varolduğu öne sürülebilir.

“Problemler ortaya çıkmadan çözümlenir.” maddesine %22.6 sonuç değeri ile öğretmenler en yüksek “Katılmıyorum”, bu maddeye %5.2 sonucu ile en düşük “Kesinlikle katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Bu görüşlere göre öğretmenlerin okullarda problemlerin ortaya çıktıktan sonra çözülmeye çalışıldığı şeklinde görüş belirttikleri söylenebilir. Buna göre de okullarda sorunların ortaya çıkmaması için öncelikli tedbirler alınmadığı şeklinde bir yorum yapılabilir.

“Öğrenme konusunda küçük çocuklardaki gibi merak vardır.” maddesine öğretmen en yüksek değerlerden biri olarak %20.4 değeri ile “Katılmıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Aynı maddeye diğer görüşler arasında en düşük değer olan %7.4'lük bir değerle “Kesinlikle katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Bu görüşe göre çekinceli olarak öğretmenlerin öğrenme konusunda küçük çocuklardaki gibi merak olmadığı düşüncesinde oldukları öne sürülebilir.

“Çalışmalarımızda birbirimize destek olma” konusunda yöneticilerin %56.8'i “Kesinlikle katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Yöneticiler anketin öğrenen örgüt kültürünün genel özelliklerine ilişkin maddeleri arasında en yüksek “Kesinlikle katılıyorum” görüşünü bu madde de belirtmişlerdir. Okul yöneticilerine göre; okullardaki çalışmalarda destek olunarak çalışıldığı ve kendilerinin de çalışmalarını destekledikleri söylenebilir. Buradan da okullarda işbirliği ve yardımlaşma kültürünün varolduğu söylenebilir.

“Takım çalışmasına bireysel çalışmalardan daha fazla önem verilir” maddesine yöneticiler diğer maddelere göre en yüksek değerlerden olan %45.9 sonucu ile “Kesinlikle katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Töremen'in

(2001:137) yaptığı “Okullarda örgütsel öğrenme” adlı araştırmasında “Okulumuzda takım çalışmasına bireysel çalışmalardan daha fazla önem veririm” maddesini öğretmenlere uygulamış ve cinsiyet değişkenine göre görüşlerini belirlemiştir. Erkek öğretmenler $x=4.22$ ile “Tamamen katılıyorum”, bayanlar ise $x=4.15$ ile “Katılıyorum” görüşü bildirmişler. Buna göre okullarda takım çalışması önem kazanmış olup, uygulamalarda ise bireysel çalışmalardan daha ziyade takım çalışmalarının öne çıktığı öne sürülebilir. Yani okullarda takım halinde çalışma kültürünün geliştiği yorumu yapılabilir.

“Eğitim ve öğretimin geliştirilmesi konusunda yapılan önerilere destek olunur.” maddesine yöneticilerin %43.2’si “Kesinlikle katılıyorum”, %37.8’ide “Katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Töremen’in (2001:146) “Okullarda örgütsel öğrenme” adlı araştırmasında da “Eleştirileri dikkatle dinler ve onları ciddiye alırım.” önermesine yöneticiler devlet liselerinde $x=4.48$, özel liselerde $x=4.43$ ile “Tamamen katılıyorum” demişlerdir. Buna göre okullarda eğitim ve öğretimin geliştirilmesinde yapılan önerilere destek olduğu söylenebilir. Okulların eğitim ve öğretimin geliştirilmesine açık bir kültüre sahip olduğu söylenebilir. Öğrenen örgüt kültürünün genel bir özelliği olan yaratıcılığın kullanılmasının okullarda desteklendiği de öne sürülebilir.

“Karar alma aşamasında her seviyede çalışanların fikri alınmaktadır” maddesine yöneticiler %43.2 “Kesinlikle katılıyorum”, %43.2 “Katılıyorum” görüşünü belirterek yüksek düzeyde katılım göstermektedir. Töremen’in (2001:147) “Okullarda Örgütsel Öğrenme” adlı araştırmasında “Okulla ilgili tüm kararları ben veririm” görüşüne; devlet liselerinde görev yapan yöneticiler $x=2.12$, özel liselerde $x=2.28$ ile katılmadıklarını ifade etmektedirler. Buna göre okullarda karar alma konusunda her seviyede çalışanların fikri alındığı öne sürülebilir. Öğrenen örgüt kültürünün genel özelliklerinden biri olan ihtiyaç ve beklentiler doğrultusunda çalışanların üret-

tikleri fikirler sayesinde sürekli olarak yenileşme ve gelişme kültürünün okullarda varolduğu söylenebilir.

Okullarımızın “Mekan olarak öğrenmeye uygun düzenlenmiştir” maddesine yöneticiler %10.8 “Katılmıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Bu oran diğer “Katılmıyorum” görüşleri arasında en yüksek olan görüştür. Öğrenen örgüt kültürünün genel bir özelliği de çalışanlarına sürekli gelişmelerini sağlayacak mekan yaratmasıdır (Türer ve diğerleri, 2000:367). Bu konuda yöneticilerin okullarımızda uygun mekan olmadığı şeklinde görüş belirttikleri söylenebilir. Buna göre çekinceliği olarak sürekli gelişmenin sağlanabilmesi için okulların mekan olarak da geliştirilmesi gerekmektedir diye yorumlanabilir.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin öğrenen örgütün genel özelliklerine ilişkin görüşlerini; Çizelge 4’ün toplam değerlerine bakarak genel bir değerlendirmesini yaparsak öğrenen örgütün genel özelliklerine öğretmenler %15.07 “Kesinlikle Katılıyorum, %35,36 “Katılıyorum” ve %30,70 “Orta derecede Katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Toplam %81,13 oranda katılım yönünde görüşleri vardır. Veri toplama aracındaki “Okulumuzdaki görevlerimiz sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi sağlar, okulumuzda çalışmalarımızda birbirimize destek oluruz ve okulumuzda yanlış yapılan uygulamalara gerektiğinde itiraz edilir” gibi maddelere “Kesinlikle Katılıyorum” görüşü diğer maddelere göre daha yüksek oranda belirtilmiştir. Veri toplama aracındaki “Okulumuzda Problem ortaya çıkmadan önce çözümlenir ve öğrenme konusunda küçük çocuklardaki gibi merak vardır”, maddelerine ise “katılmıyorum” görüşü diğer maddelere göre daha yüksek oranda belirtilmiştir.

Yöneticiler ise %31,98 “Kesinlikle Katılıyorum”, %45,35 Katılıyorum ve %18,32’de orta derecede katılıyorum görüşümü belirtmişlerdir. Toplam %95,65 oranda katılım yönünde görüşleri vardır. Veri toplama aracındaki

“Okulumuzdaki çalışmalarımızda birbirimize destek oluruz, okulumuzdaki takım çalışmasına bireysel çalışmalardan daha fazla önem verilir, okulumuzdaki eğitim ve öğretimin geliştirilmesi konusunda yapılan önerilere destek olunur, ve karar alma aşamasında her seviyede çalışanların fikri alınmaktadır” gibi maddelere “Kesinlikle Katılıyorum” görüşü diğer maddelere göre daha yüksek oranda belirtilmiştir. “Okulumuz mekan olarak öğrenmeye uygun düzenlenmiştir”. Maddesine “Katılmıyorum” görüşü diğer maddelere göre daha yüksek oranda belirtilmiştir.

Badoux’un öğrenen örgütün ana felsefesi olarak belirttiği anlayış “Sürekli gelişim, öğrenmeye bağlılıktır.” (Akt. Akın, 1998:22). Veri toplama araçlarındaki “Okulumuzdaki görevlerimiz sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi sağlar” maddesine katılım görüşünün yüksek olması okullarda öğrenen örgütün ana felsefesinin desteklendiğini, okullardaki görevlerin sürekli gelişimi sağladığı ve öğrenmeye bağlılığı arttırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Ensari (1999:105-108) öğrenen okul çalışanlarının çalışmalarında birbirlerine destek olduklarını söylemektedir. Okuldaki fikirlerini ve sorunlarını paylaşırlar ve etkili buldukları çalışma yollarını birbirlerine aktarırlar demektedir. Töremen (2001:139) okullardaki başarının öğretmenler arasındaki işbirliğine dayanır önermesinde, araştırma sonucunda tamamen katılıyorum görüşünü almıştır. “Çalışmalarımızda birbirimize destek oluruz” maddesine araştırmada hem öğretmenler hem de yöneticilerden yüksek katılımın sonucunun alınması bu görüşleri ve sonuçları destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Okul çalışanlarının birbirlerini desteklemesi öğrenen örgüt kültürüne dönüşümü kolaylaştıracağı şeklinde yorumlanabilir.

Argyris öğrenen örgütlerde yanlışların belirlenmesi, yanlışlara itiraz edilmesi ve düzeltilmesinin çok önemli bir süreç olduğunu belirtmektedir (Akt.: Baran, 1999:52). Araştırmamız sonucunda da yanlış yapılan uygulamalara itiraz edilebildiği ve böylece okullarda yanlışların belirle-

nerek bunların düzeltilmesi sürecinin varolduğu öne sürülerek elde edilen sonucun belirtilen görüşü desteklediği söylenebilir.

Erkuş (1999:123) Öğrenen Örgütler ve Stratejik Öğrenme Modeli adlı Yüksek Lisans çalışmasında öğrenen örgütlerde ortaya çıkması muhtemel sorunlar önceden tespit edilerek çözülmeye çalışıldığını söylemektedir. Veri toplama aracındaki “problemler ortaya çıkmadan çözümlenir” maddesine katılımın diğer maddelere göre daha düşük olması okullarda problemlerin önceden tespit edilemediği ve bu konuda çalışmaların arttırılması gerektiği şeklinde yorum yapılabilir. Bu sonucun belirtilen görüşü yeterince desteklemediği öne sürülebilir.

Töremen (2001:115) Öğrenen Okul adlı çalışmasında öğrenen okul kültüründe öğrenmeye karşı merak olduğunu ve tüm bireylerin öğrenmeye can attığını belirtmektedir. Araştırmada “Okulumuzda Öğrenme konusunda küçük çocuklardaki gibi merak vardır” maddesine katılımın öğretmenler tarafından düşük olması belirtilen bu görüşü çekinceli olarak desteklemediği söylenebilir. Bu da okullarda öğrenmenin teşviki için çalışmaların yapılmasını gerektirebilir.

Braham (1998:35) öğrenen örgütlerde bireylerin ekip çalışmaları ile birbirlerinden öğrendiklerini; Senge (1998:159) ise sorunların çözümünde ekiplerin oluşturulduğunu ve ekipler sayesinde problemlerin çözüldüğünü; Erkuş (1999:123) ise problemler ortaya çıkmadan çözümlenmesinde ekiplerden yararlanıldığını belirtmektedir. Araştırmadaki Veri toplama aracında da “Okulumuzda takım çalışmasına bireysel çalışmalardan daha fazla önem verilir” maddesine katılımın yüksek olduğu görülmektedir. Töremen’in (2001:137) araştırmasında da “Okulumuzda takım çalışmasına bireysel çalışmalardan daha fazla önem veririz” maddesine katılımı görüşünü almıştır. Bu araştırmanın sonucu hem belirtilen görüşleri hem de Töremen’in araştırma bulgularını desteklemektedir. Okullarda takım çalışmaları

rına önem verilmesi öğrenen örgüte dönüşümü kolaylaştıracağı söylenebilir.

Ünal (1999:24) öğrenen örgütlerde yöneticilerin çalışanları dinlediğini ve önerilerinde onları teşvik ettiğini belirtmektedir. Töremen’de (2001:146) araştırmasında “Eleştirileri dikkatle dinler ve onları ciddiye alırım” önermesine yöneticiler tarafından katılıyorum görüşünü almıştır. Bu çalışmada yeralan “Eğitim ve öğretimin geliştirilmesi konusunda yapılan önerilere destek olunur.” maddesine yöneticilerin yüksek katılım göstermesi Ünal’ın belirttiği görüşü ve Töremen’in araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Buna göre veri toplanan okullar çalışanların dinlendiği, fikirlerine önem verildiği ve yaratıcılıklarına fırsat verildiği şeklinde yorumlanabilir.

Senge (1998:159) öğrenen örgüt kültüründe tüm çalışanlar karar alma aşamasında fikirlerini özgürce söyleyebilirler demektedir. Töremen (2001:147) araştırmasında “Okulla ilgili kararları ben veririm” maddesine yöneticilerden katılmıyorum görüşünü almıştır. Araştırmada yeralan “Karar alma aşamasında her seviyede çalışanın fikri alınmaktadır” maddesine katılım yönünde görüş alınması Senge’nin görüşünü ve Töremen’in araştırma bulgularını desteklemektedir. Öyleyse okullarda çalışanların karara katıldıkları ve okullarda bu kültürün varolduğu ancak etkin bir şekilde kullanılması amacıyla teknik çalışmaların yapılması gerektiği söylenebilir.

Türer ve diğerleri (2000:373) “Öğrenen Okul Organizasyonu” adlı araştırmalarında uzun yıllar eğitim ve öğretimde bulunmuş okulların, okulun fiziki (mekan) yetersizliği ya da ders araç-gereç eksikliği gibi bir problemlerinin yaşaması anlamsızdır sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada da yöneticiler okulların öğrenme için mekan olarak uygun olmadığını belirttikleri. Sonuçlar benzerlik göstermektedir. Buna göre mekan olarak uygun hale getirilememesi okullarda bu konuda geliştirmeye yönelik bir kültürün yeterli olmadığı söylenebilir.

Bütün bunlara göre okulların öğrenen örgüt kültürünün genel özelliklerine sahip olduğu söylenebilir. Bu özelliklere yüksek katılım olması okulların öğrenen örgüte dönüştürülmesinde kolaylık sağlayacağı şeklinde yorumlanabilir. Fakat problemlerin ortaya çıkmadan önce çözümlenmesi, öğrenme konusunda özendirilme çalışmalarının yapılması ve mekan olarak da öğrenmeye uygun düzenlenmesi bu dönüşümü daha da güçlendireceği söylenebilir.

3.2. Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri

Öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları olarak birey sorumluluğu, okul vizyonu, bilgi edinimi, paylaşımı ve bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili veri toplama aracıyla toplanan öğretmen ve yönetici görüşlerine yer verilmiştir.

3.2.1. Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarından Birey Sorumluluğuna İlişkin Görüşleri

Araştırmada yanıtı aranan ikinci sorunun birinci maddesi; öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarından birey sorumluluğuna ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ile ilgilidir.

Bu soruyu yanıtlamak için öğretmenlerin ve yöneticilerin araştırma anketinin içinde yer alan birey sorumluluğuna ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar çözümlenmiştir. Çözümleme sonucunda elde edilen veriler maddelere göre frekans ve yüzdelerle ve tüm maddelerin frekans ve yüzdeleri toplam olarak ifade edilerek varolan durum betimlenmiştir.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları olarak birey sorumluluğuna ilişkin bulgular Çizelge 4'de verilmiştir.

Çizelge 4: Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün Alt Boyutları Olarak Birey Sorumluluğuna İlişkin Görüşleri

Öğrenen Örgüt Kültürünün Alt Boyutu Olarak Birey Sorumluluğuna İlişkin Maddeler	ÖĞRETMEN (N = 230)										YÖNETİCİ (N = 37)									
	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Kendimi geliştirmeyi doğal bir ihtiyacın sonucu olarak görürüm.	176	<u>76.5</u>	48	20.9	4	1.7	1	0.4	1	0.4	29	<u>78.4</u>	8	21.6	0	0	0	0	0	0
2. Okul dışında eğitim imkanlarından yararlanırım (Kurs, panel, seminer)	68	29.6	94	40.9	55	23.9	9	3.9	4	1.7	9	24.3	18	48.6	9	24.3	1	2.7	0	0
3. Eğitimle ilgili yayınları takip ederim.	61	<u>26.5</u>	95	41.3	65	28.3	8	3.5	1	0.4	5	<u>13.5</u>	23	62.2	8	21.6	1	2.7	0	0
5. Her öğretim yılı başında kendi öğrencilerim için hedefler belirlerim.	83	36.1	109	47.4	35	15.2	2	0.9	1	0.4	12	32.4	18	48.6	7	18.9	0	0	0	0
13. Ekip (takım) çalışmalar benim için önemlidir.	108	47.0	95	41.3	21	9.1	5	2.2	1	0.4	22	59.5	12	32.4	3	1.3	0	0	0	0
14. Olaylar eleştirel bir gözle yaklaşıyorum.	83	36.1	99	43.0	41	17.8	5	2.2	2	0.9	18	48.6	14	37.8	5	2.2	0	0	0	0
15. İmkanları etkili bir şekilde kullanmak için çaba harcarım.	99	43.0	108	47.0	18	7.8	4	1.7	1	0.4	26	70.3	11	29.7	0	0	0	0	0	0
16. Gelişmelerden mutluluk duyarım.	163	<u>70.9</u>	58	25.2	6	2.6	1	0.4	2	0.9	27	<u>73.0</u>	10	27.0	0	0	0	0	0	0
17. Bir işi yaparken yaratıcılığımı kullanırım.	88	38.3	110	47.8	27	11.7	3	1.3	2	0.9	16	43.2	17	45.9	2	5.4	2	5.4	0	0
18. Aldığım sonuçları beğenmiyorsam yeni yollar denerim.	101	43.9	113	49.1	10	4.3	4	1.7	2	0.9	22	59.5	14	37.8	1	2.7	0	0	0	0
19. Verilen bir görevi hemen o anda yerine getiririm.	75	32.6	119	51.7	29	12.6	4	1.7	3	1.3	17	45.9	15	40.5	5	13.5	0	0	0	0
35. Eğitim kalitesini geliştirmek için gerekirse risk alırım.	62	27.0	101	43.9	46	20.0	17	7.4	4	1.7	23	62.2	10	27.0	4	10.8	0	0	0	0
36. Bir yenilik yapma arayışı içinde olurum.	70	30.4	119	51.7	34	14.8	5	2.2	2	0.9	19	51.4	17	45.9	1	2.7	0	0	0	0
TOPLAM	621	35.71	787	45.26	271	15.58	55	3.16	5	0.9	245	50.94	87	38.88	45	9.36	4	0.83	0	0

Çizelge 4 incelendiğinde “Kendimi geliştirmeyi doğal bir ihtiyacın sonucu olarak görürüm” maddesine öğretmenlerin %76,5’ine “Kesinlikle katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Öğretmenler anketin öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları olarak birey sorumluluğuna ilişkin görüşleri maddeleri arasında en yüksek değerde “Kesinlikle katılıyorum” görüşünü bu maddede belirtmişlerdir. Aynı şekilde yöneticiler de bu maddeye %78.4 “Kesinlikle katılıyorum” görüşünü en yüksek değerde bu madde de belirtmişlerdir. Öğrenen örgüt kültüründe “Öğrenmeye bağlılık” felsefesine sahip bireyler kendilerini sürekli geliştirmeyi doğal bir ihtiyaç olarak görürler (Fındıkcı:1996:147). Bu anlayışın okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticiler tarafından da yüksek oranda desteklenmesi okulların öğrenen örgüte dönüşmesinde çok önemli bir etken olacağı söylenebilir. Bu potansiyel üzerinde çalışmalar yapılması gerekeceği yorumlanabilir.

Gelişmelerden mutluluk duyarım maddesine öğretmenlerin %70.9’u yöneticilerin ise %73’ü “Kesinlikle katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Öğrenen örgüt kültürüne sahip bireylerde olması gereken özelliklerden biride gelişmelerden mutluluk duymalarıdır (Aytaç, 1999:35). Okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin okulda yaşanan gelişmelerden mutluluk duydukları söylenebilir.

Eğitimle ilgili yayınları takip ederim maddesine öğretmenlerin %26.5’i “Kesinlikle katılıyorum”, yöneticilerin ise %13.5’i “Kesinlikle katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Birey sorumluluğuna ilişkin maddeler arasında en düşük “Kesinlikle katılıyorum” görüşünü hem öğretmenler hem de yöneticiler bu maddede belirtmişlerdir. Buna göre eğitimle ilgili yayınların takibi düşük seviyede olduğu öne sürülebilir.

Öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları olarak birey sorumluluğuna ilişkin görüşlerinin genel bir değerlendirmesini yapmak için Çizelge 5’deki toplam değerlere bakıldığında tüm maddelere

öğretmenlerin %35.71'i "Kesinlikle katılıyorum", %45.26'sı "Katılıyorum" ve %15.58'i "Orta derecede katılıyorum", yöneticilerin ise %50,94'ü "Kesinlikle katılıyorum", %33.88 "Katılıyorum" ve %9.36'sı "Orta derecede katılıyorum" şeklinde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenler toplam %96.55 oranında katılım yönünde görüş belirtmişlerdir. Yöneticiler ise %99.18 oranında katılım yönünde görüş belirtmişlerdir. Veri toplama araçındaki "Kendimi geliştirmeyi doğal bir ihtiyacın sonucu olarak görürüm, gelişmelerden mutluluk duyarım" maddelerine ise hem yöneticiler hem de öğretmenler diğer maddelere göre daha yüksek oranda "Kesinlikle katılıyorum" görüşünü belirtmişlerdir. "Eğitimle ilgili yayınları takip ederim" maddesine ise öğretmen ve yöneticiler diğer maddeler arasında en düşük düzeyde "Kesinlikle katılıyorum" görüşlerini belirtmişlerdir.

Glasser (1999:195) öğrenen okullarda bireyler kendilerini geliştirmeyi doğal bir ihtiyaç olarak görür, öğrenmeye her zaman açıktırlar ve kendilerini hep geliştirmeye çalışırlar demektedir. Fındıkçı'da (1996:147) bilmek ve öğrenmek, bireyin en doğal ihtiyaçlarından birisidir. Bireyin kendini geliştirme ihtiyacının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkacağını belirtmektedir. Bu araştırmada elde edilen sonuçta da öğretmen ve yöneticilerin kendilerini geliştirmeyi doğal bir ihtiyaç olarak görmeleri, bu görüşleri desteklemektedir. Okullarda çalışan bireylerin kendilerini geliştirmeyi doğal bir ihtiyaç olarak görmeleri, eğitim-öğretim faaliyetlerinin tümünde bu ihtiyaçtan faydalanılabileceğini göstermektedir.

Gürsel (1997:29-33) öğrenen örgütler'in gelişmelerden mutluluk duyan sorumluluk sahibi kişilerden oluştuğunu belirtmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmen ve yöneticilerin gelişmelerden mutluluk duymaları bu görüşü desteklemektedir. Buna göre okullarda eğitim adına yapılacak geliştirme çalışmalarında potansiyel olarak birey sorumluluğunu taşıdıkları öne sürülebilir. Okulların öğrenen örgüte dönüştürülmesi için yapılacak çalışmalarda bu sorumluluğun dikkate alınmasının önemli ola-

cağı şeklinde yorumlanabilir. Kendi çalışmaları ile ortaya çıkan gelişmelerden mutluluk duymaları; okullarda harekete geçirilebilir bir enerji odağı olabilir.

Braham (1998:68) öğrenen örgüt kültüründe bireylerin yaşam boyu öğrendiklerini yani eğitim ile ilgili yeni kitapları okuduklarını, mesleki dergileri vb. izlediklerini belirtmektedir. Töremen (2001:138-146) “Okullarda Örgütsel Öğrenme” adlı araştırmasında “Branşıyla ilgili literatürü yeterince izlerim” görüşüne öğretmenler ve yöneticiler tamamen katılım görüşünü belirtmişlerdir. Araştırmada “Eğitimle ilgili yayınlar takip ederim” maddesine katılımın düşük olması Braham’ın görüşünü ve Töremen’in araştırma sonucunu desteklememektedir. Bu araştırma bulguları ile Töremen’in araştırma bulguları arasındaki farklılığın uygulama alanı, zaman ve anket farklılığı vb. sebeplerden kaynaklandığı söylenebilir. Öğrenen örgüt kültüründe bireyler yeni yayınları takip etme sorumluluğuna sahiptirler. (Braham, 1998:68) O halde okulların öğrenen örgüte dönüştürülmesi için öğretmen ve yöneticilerin eğitimle ilgili yayınları takip edebilmeleri için imkanların geliştirilmesi ve özendirilmesi gerekebilir şeklinde yorumlanabilir.

Bu genel değerlendirmeye göre okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültüründe varolan birey sorumluluğuna sahip oldukları söylenebilir. Okulların öğrenen örgüte dönüştürülmesi için yapılacak çalışmalarda, birey sorumluluğunun var olması, dönüşümü kolaylaştıracağı öne sürülebilir. Özellikle eğitimle ilgili yayınların takip edilmesi için imkanların sağlanması bu dönüşümü kolaylaştırılacağı şeklinde yorumlanabilir.

3.2.2. Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarından Okul Vizyonuna İlişkin Görüşleri

Araştırmada yanıtı aranan ikinci sorunun ikinci maddesi; öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarından okul vizyonuna ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ile ilgilidir.

Bu soruyu yanıtlamak için öğretmenlerin ve yöneticilerin araştırma anketinin içinde yer alan okul vizyonuna ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar çözümlenmiştir. Çözümleme sonucunda elde edilen veriler maddelere göre frekans ve yüzdelerle ve tüm maddelerin frekans ve yüzdeleri toplam olarak ifade edilerek varolan durum betimlenmiştir.

Öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları olarak okul vizyonuna ilişkin bulgular çizelge 5’de verilmiştir.

Çizelge 5: Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün Alt Boyutları Olarak Okul Vizyonuna İlişkin Görüşleri

Öğrenen Örgüt Kültürünün Genel Özelliklerine İlişkin Maddeler	ÖĞRETMEN (N = 230)										YÖNETİCİ (N = 37)									
	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
Sorular	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
5. Okul vizyonumuz sorulsa kısa sürede anlatabiliriz.	55	<u>23.9</u>	102	44.3	56	24.3	12	5.2	5	2.2	11	29.7	19	51.4	7	18.9	0	0	0	0
6. Yaşadığımız şehir halkı bizim okulumuzu anlatabilir.	41	17.8	68	29.6	71	30.9	40	<u>17.4</u>	10	4.3	6	16.2	19	51.4	9	24.3	3	<u>8.1</u>	0	0
9. Okulumuz vizyonu örgütsel değişmeye imkan tanır.	30	13.0	90	39.1	75	32.6	26	11.3	9	3.9	11	29.7	17	45.9	7	18.9	2	5.4	0	0
10. Okulumuz çalışanları okul vizyonunu geliştirme çabasındadırlar.	48	<u>20.9</u>	102	44.3	55	23.9	18	7.8	7	3.0	11	29.7	19	51.4	7	18.9	0	0	0	0
37. Okulumuzda "nereye ulaşmak istiyoruz?" sorusunun cevapları verilebilir.	44	19.1	118	51.3	40	17.4	20	8.7	8	3.5	17	<u>45.9</u>	16	43.2	4	10.8	0	0	0	0
38. Tüm üyeler için ortak amaç ve yönelimler geliştirilir.	24	10.4	100	43.5	75	32.6	22	9.6	9	3.9	13	<u>35.1</u>	18	48.6	6	35.1	0	0	0	0
39. Okulumuzda belirlenen amaçlara ulaşmak için kesin bir kararlılık vardır.	25	10.9	95	41.3	73	31.7	24	10.4	13	5.7	11	29.7	19	51.4	6	16.2	1	2.7	0	0
TOPLAM	267	16.58	675	41.93	445	27.10	162	10.06	61	3.79	80	30.89	127	49.03	46	17.76	6	2.32	0	0

Çizelge 5 incelendiğinde “Okul vizyonumuz sorulsa kısa sürede anlatabiliriz” maddesine öğretmenler %23,9 değerinde “kesinlikle katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Okul vizyonu ile ilgili maddeler arasında en yüksek “kesinlikle katılıyorum” görüşünü bu maddede belirtmişlerdir. Buna göre kendi okullarına ait bir vizyonları olduğu ve bunu anlatabildikleri öne sürülebilir. Okul vizyonlarının bulunması, okulların öğrenen örgüte dönüşmesini kolaylaştıracağı şeklinde yorumlanabilir.

“Okulumuz çalışanları okul vizyonunu geliştirme çabasındadırlar” maddesine öğretmenlerin %20.9’u “kesinlikle katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Maddeler arasında en yüksek değerlerden biri de bu madde de belirtilmiştir. Öğrenen örgüt kültüründe tüm çalışanlar ortak ve paylaşılan bir amaç etrafında birleşirler ve tüm çalışanlar bu ortak amaca inanırlar (Öğütveren, 1998:5). Buna göre okullarda çalışanların okul vizyonlarını geliştirme çabasında oldukları öne sürülebilir.

Okulumuzda “nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusunun cevabı verilebilir, maddesine yöneticiler %45.9’u “kesinlikle katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Okul vizyonu ile ilgili maddeler arasında en yüksek “Kesinlikle Katılıyorum” görüşünü bu madde de belirtmişlerdir. Öğrenen örgüt kültüründe tüm bireyler ortak amaca hizmet etme yolunda çalışmanın kendi bireysel amaçlarına ulaşmak için temel bir yol olduğunu kavrarlar ve nereye ulaşmak istiyoruz sorusunun cevabını da verebilirler (Öğütveren, 1998:5). Okullarda “nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusunun cevabı olduğu düşünülmektedir. Buna göre okullarda özellikle yöneticilerin belirledikleri hedefleri olduğu öne sürülebilir.

“Tüm üyeler için ortak amaç ve yönelimler geliştirilir.” maddesine yöneticiler %35 değeri ile en yüksek “Kesinlikle katılıyorum” görüşlerinden birini belirtmişlerdir. Buna göre okullarda ortak amaç ve yönelimlerin

varolduğu düşünülebilir. Okulların öğrenen örgütlere dönüşebilmesi için de ortak amaç ve yönelimlerin geliştirilebileceği şeklinde yorumlanabilir.

“Yaşadığımız şehir halkı bizim okulumuzu anlatabilir.” maddesine öğretmenlerin %17,4’ü, yöneticilerin %8.1’i “Katılmıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Bu görüş maddeler arasında hem yöneticiler hem de öğretmenler için en yüksek “katılmıyorum” görüşüdür. Buna göre okullar şehir halkı tarafından çekinceli olarak yeterince tanınmıyor şeklinde yorumlanabilir. Okulların kendilerini tanıtmak amacına yönelik bir vizyon oluşturmaları öne sürülebilir.

Bunlara göre genel bir değerlendirme yaptığımızda okul vizyonuna ilişkin maddelere ilişkin çizelgedeki toplam değerlerle öğretmenler’in %16,58’i “kesinlikle katılıyorum”, %41,93’ü “Katılıyorum”, %27.10’u “orta derecede katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Yöneticilerin ise %30,89’u “kesinlikle katılıyorum”, %49,03’ü “Katılıyorum”, %17,76’sı “Orta Derecede Katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Buna göre öğretmenlerin %84,51’i katılım yönünde görüş belirtirken, yöneticilerde %97,68 oranda katılım yönünde görüş belirtmişlerdir.

Öğütveren, (1998:5) öğrenen örgüt kültüründe bireylere değişim ve değişime uyum sağlayabilme kavramlarının gelişim sağlamak, öğrenmek için birer fırsat olduğunun gösterildiği; bunun sonucunda günlük sorunların çözümü yanısıra ileriye dönük planlama yapabilen ve bu planın, çalışanlar tarafından bilindiği bir örgütün ortaya çıkacağını belirtmektedir. Araştırmanın veri toplama aracında yer alan “Okul vizyonumuz sorulsa kısa sürede anlatabiliriz” maddesinde öğretmenlerden elde edilen katılım sonucu Öğütveren’in görüşlerini desteklemektedir. Okulların vizyon sahibi olmaları okullarda yapılacak geliştirme faaliyetlerini daha da kolaylaştıracağı söylenebilir.

Aytaç (1999:77) öğrenen örgüt kültürünün oluşabilmesi için çalışanlar tarafından paylaşılan ortak bir vizyonun olması gerektiğini, eğer okulun vizyonu açık değilse ya da öğretmen ve yönetici tarafından benimsenmiyorsa, gönüllü katılım sağlanmıyorsa ve geliştirilmesi için çaba harcanmıyorsa öğrenen örgüt kültürünün gerçekleşmesinin beklenemeyeceğini belirtmektedir. Araştırmanın veri toplama aracında “okulumuz çalışanları okul vizyonunu geliştirme çabasıdadırlar” maddesine öğretmenler katılım yönünde görüş belirtmişlerdir. Okul çalışanlarının okul vizyonunu benimsemeleri ve geliştirmek için çaba harcamaları öğrenen örgüt kültürüne sahip olduklarını ve öğrenen örgütlere dönüşmek için yapılacak çalışmalarda çalışanların desteğinin olacağı söylenebilir. Bu araştırmada ulaşılan sonuç Aytaç’ın görüşlerini desteklemektedir.

Gürsel (1997:30), öğrenen örgütler adlı çalışmasında; öğrenen örgütler paylaşılan vizyon oluşturmalıdır, paylaşılan vizyon ise bir fikir değildir, daha çok; insanların yüreklerinde tutuşan etkili bir güçtür. Paylaşılan vizyon, en basit anlamda, “ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Okulun geleceğinin gerçek, inanılır ve etkileyici görüntüsünü, mevcuttan daha iyi bir durumunu ifade eder demektedir. Araştırmada “okulumuzda nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusunun cevabı verilebilir maddesine yöneticilerin yüksek katılım göstermeleri, Gürsel’in görüşlerini desteklemektedir. Okullarda böyle bir sorunun cevabının olması okul çalışanlarında etkili bir gücün varolduğunu gösterebilir. Okulların, geleceğine ilişkin, daha iyi bir durumda olabilmesi için yapılacak çalışmalarında destekleneceği şeklinde yorumlanabilir.

Öğütveren, (1998:5) öğrenen örgütlerde tüm çalışanlar ortak ve paylaşılan bir amaç çevresinde birleşirler demektedir. Töremen, (1998:172, 176, 182) örgütsel öğrenme adlı araştırmasında, “Okulun gelecekle ilgili görüşünün tüm okul çalışanlarınca paylaşılması” durumunu incelemiş ve öğretmenler katılıyorum görüşünü belirtmiş olup, yönetici görüşlerinde ise özel okullarda vizyonun tüm okul çalışanlarınca paylaşılması daha yüksek seviyede çıkmıştır. Araştırmadaki “Tüm üyeler için ortak amaç ve yönelimler geliş-

tirilir” maddesine yöneticilerin katılım yönünde görüş belirtmeleri Öğütveren’in görüşünü ve Töremen’in araştırmasını desteklemektedir. Öğrenen örgüt kültürüne sahip bir okul dönüşümü için de ortak bir amaç ve yönelim geliştirilebilir. Ortak ve paylaşılan bir amaç oluşturmak için çalışmalar arttırılmalı ve desteklenmeli yorumu yapılabilir.

Genel değerlendirmede okulların öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarından biri olan okul vizyonuna sahip oldukları öne sürülebilir. Ancak bazı maddelerde “kesinlikle katılıyorum” görüşü daha yüksek olduğu ve maddelerin önem taşıdığı düşünülebilir. Ayrıca yaşadığımız şehir halkı okulumuzu tanımamakta olduğu görüşü öğrenen örgüt’e dönüşmede gözardı edilmemesi gerektiği öne sürülebilir.

3.2.3. Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarından Bilgi Edinimi, Paylaşımı ve Bilgi Teknolojilerini Kullanımına İlişkin Görüşleri

Araştırmada yanıtı aranan ikinci amacın üçüncü maddesinde, öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürünün alt boyutu olarak bilgi edinimi, paylaşım ve bilgi teknolojilerini kullanımına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ile ilgilidir.

Bu soruyu yanıtlamak için öğretmen ve yöneticilerin, araştırma anketinin “Öğrenen Örgüt Kültürünün Alt Boyutu olarak Bilgi Edinimi, Paylaşımı ve Bilgi Teknolojilerini Kullanımı”na ilişkin maddelere verdikleri görüşler çözümlenmiştir. Çözümleme sonucunda elde edilen veriler her maddeye ve toplam olarak frekans ve yüzdelerle ifade edilerek var olan durum betimlemiştir.

Öğretmen ve yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün alt boyutlarından bilgi edinimi, paylaşımı ve bilgi teknolojilerini kullanımına ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular Çizelge 6’da verilmiştir.

Çizelge 6: Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Kültürünün Alt Boyutları Olarak Bilgi Edinimi, Paylaşım ve Bilgi Teknolojilerini Kullanımına İlişkin Görüşleri

Bilgi Edinimi, Paylaşım ve Bilgi Teknolojilerini Kullanımına İlişkin Maddeler	ÖĞRETMEN (N = 230)										YÖNETİCİ (N = 37)									
	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
7. Gazetelerde (dergi, tv, vb.) eğitimle ilgili yeni gelişen bilgileri takip ederiz.	61	<u>26.5</u>	105	45.7	47	20.4	14	6.1	3	1.3	13	<u>35.1</u>	18	48.6	5	13.5	1	2.7	0	0
40. Eğitimle ilgili yeni bilgilerin yer aldığı bir pano bulunur.	28	12.2	59	25.7	72	31.3	45	<u>19.6</u>	26	11.3	4	10.8	20	54.1	9	24.3	4	<u>10.8</u>	0	0
41. Komisyonlar arasında iletişim kanalları yeterince açıktır.	21	9.1	61	26.5	86	37.4	45	19.6	17	7.4	7	18.9	21	56.8	7	18.9	1	2.7	1	2.7
42. Gelişen iletişim teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanılmaktadır.	29	12.6	68	29.6	79	34.3	42	18.3	12	5.2	11	29.7	11	29.7	10	27	4	10.8	1	2.7
43. Her gün eğitimle ilgili yeni bilgiler paylaşılır.	16	7.0	55	23.9	92	40	50	<u>21.7</u>	17	7.4	6	16.2	19	51.4	9	24.3	3	<u>8.1</u>	0	0
44. Eğitim ve öğretimle ilgili kaynak kitaplar bulunur.	24	10.4	92	40.0	63	27.4	37	16.1	14	6.1	11	29.7	21	56.8	4	10.8	0	0	1	2.7
45. Yetki gücünden çok bilgi gücü kullanılır.	27	11.7	70	30.4	78	33.9	34	14.8	21	9.1	11	29.7	21	56.8	3	8.1	2	5.4	0	0
46. Personelin örgüt dışındaki öğrenme fırsatlarından yararlanmaları desteklenir.	22	9.6	73	31.7	85	37.0	35	15.2	15	6.5	9	24.3	22	59.5	5	13.5	1	2.7	0	0
47. Bilgi ve teknoloji araçlarında faydalanılır.	37	<u>16.1</u>	80	34.8	76	33.0	27	11.7	10	4.3	12	<u>32.4</u>	18	48.6	6	16.2	1	2.7	0	0
TOPLAM	265	12.80	663	32.03	678	32.75	329	15.89	135	6.52	84	25.23	171	51.35	58	17.42	17	5.11	3	0.90

Çizelge 6 incelendiğinde “Gazetelerde (dergi, tv vb.) eğitimle ilgili yeni gelişen bilgileri takip ederiz.” maddesine öğretmenlerin %26.5’i ve yöneticilerin %35.1’i “Kesinlikle katılıyorum” görüşünü belirterek diğer maddeler arasından en yüksek “Kesinlikle katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Öğrenen örgüt kültüründe insan aklının ürünü olan bilgi, yine insanın en önemli özelliği olan sürekli gelişmeyle birlikte öğrenen örgütün gelişmesinde belirleyicidir (Fındıkçı, 1996:143). Bu nedenle öğrenen örgüt çalışanları tarafından yeni gelişen eğitimle ilgili bilgiler takip edilir. Bu araştırma sonucunun okulların sürekli gelişimi için önemli olduğu öne sürülebilir.

“Bilgi ve teknoloji araçlarından faydalanılır” maddesine öğretmenlerin %16.1 ve yöneticilerin %32.4’ü “Kesinlikle katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir ve bu görüş de maddeler arasında en yüksek değerlerden biridir. Öğrenen örgüt kültüründe bilgi ve teknoloji araçlarından etkin bir şekilde faydalanılır (Taştan, 1999:22). Buna göre okullarda bilgi ve teknoloji araçlarından faydalandığı söylenebilir. Okulların öğrenen örgüte dönüştürülmesinde; bilgi ve teknoloji araçlarının kullanılmasının dönüşümü kolaylaştıracağı şeklinde yorumlanabilir.

“Hergün eğitimle ilgili yeni bilgiler paylaşılır” şeklindeki maddeye öğretmenlerin %21.7’si ve yöneticilerin %8.1’i “Katılmıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Bu da en yüksek “Katılmıyorum” görüşlerinden biridir. Öğrenen örgüt kültüründe, örgüt içinde iletişim ve bilgiler kişisel olarak saklandığı zaman, bu bilgiler örgütün amaçlarının başarılmasına uzun vadede katkısı olamaz (Kalder. Kurul, 1998:14). Bundan dolayı öğrenen örgütlerde bilgiler paylaşılır. Buna göre okullarda eğitimle ilgili yeni bilgilerin paylaşılmadığı şeklinde yorum yapılabilir.

Eğitimle ilgili yeni bilgilerin yer aldığı bir pano bulunur maddesine öğretmenlerin %19,6'sı ve yöneticilerin %10,8'i "Katılmıyorum" görüşünü belirtmişlerdir. Bu madde de en yüksek "katılmıyorum" görüşlerinden biridir. Öğrenen örgütlerde çalışanlar bilgiyi toplarlar (Taştan, 1999:21). Yeni bilgilerin yer aldığı panolar ise bilgi kaynaklarından birisidir. Bu sonuçlara göre okullarda eğitimle ilgili yeni bilgi içeren yeterince pano olmadığı öne sürülebilir. Buna göre okullarda eğitimle ilgili yeni bilgilerin bulunduğu panoların hazırlanması bilgi ihtiyacının kazanılması için önemli etkenlerden birisi olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 6'daki tüm maddelere ilişkin toplam frekans ve yüzde değerlerini inceleyerek genel bir değerlendirme yaparsak öğretmenler % 12,80 "Kesinlikle Katılıyorum", % 32,03 "Katılıyorum" ve %32,75 "orta derecede katılıyorum" görüşünü belirtmişlerdir. Yöneticiler ise %25,23 "Kesinlikle katılıyorum" %51,35 "Katılıyorum" ve %17,42 "orta derecede katılıyorum" şeklinde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenler %77,98 oranında, Yöneticiler ise %94 oranında katılım yönünde görüş belirtmişlerdir.

Braham (1998:68) öğrenen örgütlerde yaşam boyu öğrenmenin olduğunu ve öğrenen örgüt kültüründe ilgili kitapların okunduğunu ve mesleki dergilerin izlendiğini belirtmektedir. Türer, Özdemir ve Kümüş (200:365-373) araştırmalarının sonucunda okul yöneticilerinin kendilerini geliştirme yönündeki çabaların farklılaştığını bazı okul yöneticilerinin maaşlarından kitap ve gazete almak için para ayırdıkları, değişik kurs ve seminer gibi toplantılara katıldıklarını tespit etmişlerdir. Bayan yöneticilerin, erkek yöneticilerden kendini geliştirme yönünden daha fazla gayretli oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmada hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin eğitimle ilgili yeni gelişen bilgileri takip ettikleri gibi bir sonuca ulaşılmıştır. Braham'ın görüşlerini, Türer ve diğerlerinin araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Buna göre okulların yaşam boyu öğrenmenin zaten içinde oldukları ancak yaşam boyu öğrenmenin farkına varmaları gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Taştan (1999:22) yüksek lisans çalışmasında öğrenen örgütlerde bilgilerin paylaşıldığını, bilgi gücünün kullanıldığını, bilgi ve teknoloji araçlarında faydalandığını ifade etmektedir. Töremen’de (2001:139) “Okulda yeni teknoloji araçlarından etkin olarak yararlanırım” önermesine katılım yönünde sonuç almıştır. Bu araştırmada da hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin; okullarında bilgi ve teknoloji araçlarından faydalandıkları yönünde sonuç alınmıştır. Elde edilen sonuç Taştan’ın görüşlerini ve Töremen’in araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Buna göre bilgi teknolojilerinin okullarda etkin bir şekilde kullanıldığı, bilginin eğitim ve öğretim sürecinin ayrılmaz bir bileşeni olduğu, okulların değişen koşullara uyum sağlayabildiği gibi yorumlar yapılabilir. Değişen koşulları bilerek ve bu koşulları planlayarak yapılacak öğrenen örgüte dönüşme faaliyetleri daha başarılı sonuçların alınmasını sağlayabilir diye ifade edebilir.

Nevis, Dibella ve Gould, öğrenen örgüt kültüründe gerekli olabilecek bilgilerin sağlanması, bunların paylaşılması ve yardımlaşma yoluyla herkesin bundan faydalanması gerektiğini belirtmektedirler. Macdonald, öğrenen örgüt kültürlerinde yeni bilgilerin paylaşılması çok önemli olduğu gibi dışarıdan elde edilen her yeni bilginin, uygulamaya sokulmasını ve örgüt kültürüne faydasının sağlanması gerektiğini belirtmektedir (Akt.Şit, 1998: 74-84). Töremen (2001:138) araştırmasında “bildiklerimi diğer öğretmenlerle paylaşırım” önermesine katılıyorum sonucunu almıştır. Bu araştırmada ise okullarda her gün eğitimle ilgili bilgilerin paylaşılmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Yine bu araştırmada bilgi edinme kaynaklarından biri olan eğitimle ilgili yeni bilgilerin yer aldığı panoların bulunmadığı sonucu çıkmıştır. Bu sonuçlar Nevis, Dibella ve Gould’un ve Macdonald’ın görüşlerini, Töremen’in araştırma sonucunu desteklememektedir. Buna göre bu farklılığın nedenleri; okullarda çalışanların bilginin paylaşılmasından kaçındıkları, bilginin paylaşılması kültüründen uzak oldukları, bilgi paylaşımı için ellerinde yeterince bilgi olmadığı, bilgi paylaşımı için araştırma içinde olmadıkları ve bilgi edinimine ilişkin

yeterince çaba sarf edilmediği ve hatta bilgi paylaşımının sağlayacağı faydanın farkında olunmadığı gibi yorumlar yapılabilir.

Yöneticilerin katılımları daha yüksek olmakla birlikte okullarda bilgi edinimi, paylaşım ve bilgi teknolojilerini kullanımı'nın varolduğu öne sürülebilir. Ancak eğitimle ilgili yeni bilgilerin paylaşılmadığı ve eğitimle ilgili bilgilerin yer aldığı panoların bulunmadığı gibi maddelere ilişkin çalışmaların yapılması okulların öğrenen örgüte dönüşmesini kolaylaştıracağı şeklinde yorumlanabilir.

3.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Örgüte İlişkin Görüşleri

Araştırmanın üçüncü amacı, öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüte ilişkin görüşleri mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmek istenmiştir. Mesleki kıdeme ilişkin tek yönlü varyans analizi SPSS 9.0 windows programında yapılmıştır. (Varyans analizi için Tanımlayıcı Anova Tablo istatistikler Ek-4 de sunulmuştur.) Araştırmanın amacına yönelik olarak öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüte ilişkin görüşlerinden elde edilen puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını sınamak için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüte ilişkin görüşlerinin puanları aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri çizelge 8'de verilmiştir.

Çizelge 7'de mesleki kıdeme göre öğretmen ve yönetici görüşlerine ilişkin puanların aritmetik ortalamalarının, 5 yıl ve daha az mesleki kıdeme sahip öğretmenler için $x = 162,64$ 'tür. Örneklem grubunda 5 yıl ve daha az

kıdeme sahip bir yönetici olduğu için, bu grupta yöneticiye ait ortalama ve standart sapma değeri hesaplanmamıştır. 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenler için $x = 161,44$ ve yöneticiler için $x = 202,00$; 11-15 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenler için $x = 158,93$ ve yöneticiler için $x = 194,40$; 16-20 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenler için $x = 165,91$ ve yöneticiler için $x = 184,00$; 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler için $x = 168,19$ ve yöneticiler için $x = 194,45$ olduğu görülmektedir. Mesleki kıdeme göre, öğrenen örgüte ilişkin görüşleri puan ortalamaları arasında, 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler en yüksek ortalamaya ve 11-15 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenler en düşük ortalamaya; 6-10 yıl arasında olan yöneticiler en yüksek ortalamaya ve 16-20 yılı arasında mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler en düşük ortalamaya sahiptir.

Çizelge: 7

Öğretmen ve Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Yaş Grubu	Sayı Öğretmen (N)	Sayı Yönetici (N)	Aritmetik Ortalama (\bar{x})		Standart Sapma (S)	
			Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici
5 yıl ve daha az	45	1	162,64	—	28,58	—
6-10 yıl	47	5	161,44	202,00	24,30	14,40
11-15 yıl	32	5	158,93	194,40	22,18	20,26
16-20 yıl	35	6	165,91	184,00	19,84	20,47
21 yıl ve üzeri	71	20	168,19	194,45	26,11	16,04
TOPLAM	230	37				

Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüte ilişkin görüşlerinden elde ettikleri puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını sınamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 8’de sunulmuştur.

Çizelge 8’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin görüşlerinin puan ortalamaları arasında gözlenen farkların istatistiksel anlamlılığını sınamak amacıyla yapılan varyans analizi ile elde edilen sonuçlara göre, $\alpha=0,05$ anlam düzeyi ve $r_1=4$ $r_2=225$ serbestlik derecelerine göre bulunan F tablo değeri ($F_t=2,41$), öğretmenler için hesaplanan F değerinden ($F_h=1,043$) büyük olduğu için öğrenen örgüte ilişkin öğretmen görüşleri mesleki kıdeme göre puan ortalamaları arasında farklılaşma anlamlı değildir. Yöneticiler için $\alpha=0,05$ anlam düzeyi ve $r_1=4$ $r_2=32$ serbestlik derecelerine göre bulunan F tablo değeri ($F_t=2,67$) yöneticiler için hesaplanan F değerinden ($F_h=0,904$) büyük olduğu için öğrenen örgüte ilişkin yöneticilerin görüşleri mesleki kıdeme göre puan ortalamaları arasındaki farklılaşma anlamlı değildir.

Çizelge: 8

Öğretmen ve Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Öğretmen öğrenen örgüt görüşleri	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Olasılık Değeri (P)
Gruplar Arası	2586,110	4	646,528	1,043	,386
Gruplar İçi	139507,8	225	620,035		
Toplam	142093,9	229			

$$F_t = 2,41$$

Yönetici öğrenen örgüt görüşleri	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Olasılık Değeri (P)
Gruplar Arası	1068,607	4	267,152	,904	,473
Gruplar İçi	9460,150	32	295,630		
Toplam	10528,757	36			

$$F_t = 2,67$$

Türk Eğitim sisteminde öğretmen ve yöneticilerin zaman içinde farklı koşullarla karşılaştıkları, farklı kültürlerden geldikleri ve farklı eğitim süreçlerinden geçtikleri gibi sebeplerle mesleki kıdemleri öğrenen örgüt kültürüne ilişkin görüşlerinde de farklılık doğurabileceği düşünülmüştür; ancak araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgulara dayalı olarak, mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüte ilişkin görüşlerinin farklılaşmadığı söylenebilir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüte ilişkin görüşleri arasında önemli bir fark olmadığı öne sürülebilir. Okulların öğrenen örgüt kültürüne dönüştürülmesi çalışmalarına uyum sağlamaları ve desteklemelerinde “mesleki kıdem” değişkeninin gelişmeyi engellemeyeceği söylenebilir. Töremen’in (2001:145) araştırmasında örgütsel rollerle ilgili görüşleri arasında öğretmenlerden 1-3 yıl görev yapanlarla, 15 yıl ve üstü görev yapanlar “eğitimin kalitesini iyileştirme konusunda risk almaya çalışırım” görüşüne farklı düzeyde görüş belirttikleri ortaya çıkmıştır. Örgütsel rollere ilişkin diğer görüşler arasında farklılığın olmadığını belirtmiştir. Bu araştırma bulgularının Töremen’in örgütsel rollere ilişkin araştırmasının sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği öne sürülebilir.

BÖLÜM IV

ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın özeti ve elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ile bulgular çerçevesinde getirilen önerilere yer verilmiştir.

4.1. Özet

Eğitim bir sistemdir. Bu sisteminde içinde okullar bilginin üretildiği, yayıldığı merkezlerdir. Bu nedenle de okullar tarih boyunca toplumun kalkınma ve gelişme aracı olarak kabul edilmiştir. Eğitim sisteminin en stratejik parçasını oluşturan okulların değişen koşullara uygun bir yapıya kavuşturulması ve öğrenen örgütlere dönüştürülmesiyle hedeflere ulaşmanın kolaylaşacağı düşünülmektedir. Bilgi toplumunda okulların, klasik “öğreten örgüt” yerine “öğrenen örgüt” kültürüne sahip olmaları gerektiği inancı yerleşmektedir. Yaşam boyu eğitim okulun temel felsefesi olmalıdır.

Bu doğrultuda okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler, okul yöneticilerinin geleneksel yönetim anlayışlarını değiştirmelerini gerekli kılmaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenler, okulların öğrenen örgütlere dönüşmesinde etkin rol oynamalıdır. Bu durumda okulların öğrenen örgüte dönüşebilmesinde okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinin neler olduğunu belirlemek için çalışmalar yapılmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, Eskişehir il merkezindeki, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi genel liselerde görevli öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürünün özelliklerine ilişkin görüşlerini ve öğrenen örgüt kültürüne ilişkin görüşlerinde mesleki kıdemlerine göre fark olup olmadığını belirlemektir.

Tarama modelinde desenlenen araştırma, 2001-2022 öğretim yılında Eskişehir il merkezindeki, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 13 resmi genel liselerde görevli 285 öğretmen ve 37 yöneticiden kullanılabilir veri elde edilmiştir.

Öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüte ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla ilgili alanyazın taraması yapılarak araştırmacı tarafından veri toplama aracı geliştirilmiştir. Hazırlanan veri toplama aracı kişisel bilgilerle ilgili 2 madde ve öğrenen örgüt kültürünün özelliklerine ilişkin görüşlerini belirlemeye amaçlayan 47 madde olarak toplam 49 maddeden oluşmaktadır. Anket kendi içinde de “Öğrenen Örgüt Kültürünün Genel Özellikleri”, “Öğrenen Örgütlerde Birey Sorumluluğu”, “Öğrenen Okul Vizyonu” ve “Bilgi Edinimi, Paylaşımı ve Bilgi Teknolojilerini Kullanımı” olarak boyutlandırılmıştır.

Araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre, öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürünün genel özellikleri ile öğrenen örgüt kültürünün alt boyutları olarak; birey sorumluluğuna, okul vizyonuna, bilgi edinimi, paylaşımı ve bilgi teknolojilerini kullanımına ilişkin özelliklere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. “Öğrenen Örgüt Kültürü” anketine belirttikleri görüşler doğrultusunda öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre farklı olmadığı saptanmıştır.

4.2. Sonuç

- Problemlerin ortaya çıkmadan çözümlenmesi, öğrenme konusunda yeterince özendirilmenin yapılması ve öğrenme ortamlarının da öğrenmeye uygun düzenlenmesi dışında okulların öğrenen örgüt kültürünün genel özelliklerine sahip oldukları belirlenmiştir.

- Okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültüründe varolan birey sorumluluğuna sahip oldukları belirlenmiştir. Ancak eğitimle ilgili yayınların yeterince takip edilmediği saptanmıştır.
- Okulların öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarından olan okul vizyonuna sahip oldukları belirlenmiştir. Ancak okulların şehir halkı tarafından yeterince tanınmadığı saptanmıştır.
- Eğitimle ilgili yeni bilgilerin yeterince paylaşılması ve eğitimle ilgili bilgilerin yer aldığı panoların bulunması dışında okullarda öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarından olan bilgi edinimi, paylaşımı ve bilgi teknolojilerinin kullanımının var olduğu belirlenmiştir.
- Öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültürünün özelliklerine ilişkin görüşlerinin mesleki kідeme göre farklılaşmadığı saptanmıştır.

4.3. Öneriler

- Okulların öğrenen örgüt kültürünün genel özelliklerine sahip oldukları gözönünde bulundurularak, öğrenen örgüte dönüşüm çalışmalarına devam edilmelidir. Ancak bu çalışmalarda problemler ortaya çıkmadan çözümlenmesi için çalışmalar yapılmasına, öğrenme konusunda özendirilmeler yapılmasına ve okullarda bireyleri öğrenmeye özendirecek ortamlar oluşturulmalıdır.
- Okullarda eğitimle ilgili yayınların takip edilmesi için teşvikler yapılmalıdır. Okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin öğrenen örgüt kültüründe varolan birey sorumluluğuna sahip oldukları gözönünde bulundurularak, dönüşüm çalışmalarında çalışanlar teşvik edilerek çalışanların desteği arttırılmalıdır. Çalışanların sorumlulukları ve yetkileri arttırılmalıdır.
- Okulların çevreye tanıtımı için çalışmalar yapılmalıdır. Okulların öğrenen örgüt kültürünün alt boyutlarından olan okul vizyonuna sahip oldukları gözönünde bulundurularak, her okulun öğrenen okul olabilme-

sini sağlamak için ortak bir okul vizyonu geliştirme çalışmalarını yapılmalıdır.

- Okullarda eğitimle ilgili yeni bilgilerin bulunduğu panolar hazırlanmalıdır. Panoların hazırlanması için özendirme yapılmalıdır.
- Eğitimle ilgili yeni bilgilerin paylaşılması için hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılanların gereksinimlerini karşılayacak ve ilgilerini çekecek hale getirilmelidir.
- Öğretmen ve yöneticilerin hizmet öncesi yetiştirilme programlarında, okulların öğrenen örgütlere dönüştürülebilmesine katkı sağlayacak ders ve etkinliklere yer verilmelidir.

EKLER

<u>NO</u>		<u>Sayfa</u>
Ek-1	Araştırmanın Evrenini Oluşturan Okullar	68
Ek-2	Veri Toplama Aracı	70
Ek-3	Veri Toplanması İçin Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan İzin Belgesi	74
Ek-4	Tek Yönlü Varyans Analizi İçin Tanımlayıcı Anova İstatistiği (Öğretmen ve Yönetici)	76

EK-1**ARAŞTIRMA EVRENİNİ OLUŞTURAN OKULLAR**

T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
Milli EĞitim M¼d¼rl¼Đ¼

SAYI : B.08.4.MEM.4.26.00.04.010/(179)/
KONU: İstatistiki Bilgi

10.07.02*019719

Alper OKTAYLAR / Ozan GENÇOĞLAN
Atat¼rk İlköğretim Okulu ve Yunusemre Mes.Lis. ÖĞretmenleri
ESKİŞEHİR

İLGİ : 10.07.2002 tarih ve 17950 sayılı dilekçeniz.

İlgi dilekçeniz ile istenilen 2001-2002 eğitim öğretim yılına ilişkin Merkez İlçe Ortaöğretim Okullarındaki 10. sınıf öğrenci ve öğretmen sayıları ek listededir.

Bilgilerinizi rica ederim

İbrahim ÇEMÜŐ
Milli EĞitim M¼d¼r V.

EKLER :
EK-1 Liste (1 sayfa)

EK-1 (Devam)

<u>Sıra No</u>	<u>Okul Adı</u>	<u>Öğretmen Sayısı</u>	<u>Yönetici Sayısı</u>
1	Ahmet Kanatlı Lisesi	43	5
2	Atatürk Lisesi	61	6
3	Cevat Ünügür Lisesi	10	1
4	Cumhuriyet Lisesi	71	7
5	Gazi Lisesi	38	3
6	Kılıçoğlu Lisesi	23	2
7	Mustafa Kemal Lisesi	15	2
8	Prof. Dr. Orhan Oğuz Lisesi	39	3
9	Salih Zeki Lisesi	18	2
10	Süleyman Çakır Lisesi	53	5
11	Yunus Emre Lisesi	78	6
	TOPLAM	449	47

EK-2
VERİ TOPLAMA ARACI

AÇIKLAMA

Öğrenen örgütlere dönüşmenin tüm örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de TKY'nin uygulanabilmesini hızlandırabileceği düşünülmektedir. Bu gerekçeyle öğretmen ve yönetici görüşlerine dayalı olarak, okulların öğrenen örgütlere dönüşebilmeleri için gerekli özelliklere sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla bir araştırma desenlenmiştir.

Eğitim sistemimizdeki gelişme ve yenileşme çabalarına bir katkı sağlayabilme inanç ve isteği ile yürütülen bu araştırmada, ankette yer alan maddelere vereceğiniz yanıtlar büyük önem taşımaktadır. Çalışma ortamınızı göz önünde bulundurarak vereceğiniz yanıtlardan yalnızca araştırma amacıyla yararlanılacağı için isim belirtmenize gerek duyulmamaktadır.

Zaman ayırarak araştırmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.
SAYGILARIMIZLA...

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Esmahan AĞAOĞLU

Öğr. Alper OKTAYLAR
Anadolu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlanması
ve Ekonomisi Yüksek Lisan Öğrencisi

EK-2 (Devam)
I. BÖLÜM
KİŞİSEL BİLGİLER

Mesleki Kıdeminiz : (Yıl olarak belirtiniz)

Göreviniz : Yönetici Öğretmen

II. BÖLÜM
ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ
Açıklama

Aşağıdaki maddelerden lütfen sizin için uygun olan seçeneği (X) işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Kendimi geliştirmeyi doğal bir ihtiyacın sonucu olarak görürüm.	()	()	()	()	()
2. Okul dışında eğitim imkanlarından yararlanırım. (Kurs, Panel, Seminer).	()	()	()	()	()
3. Eğitimle ilgili yayınları takip ederim.	()	()	()	()	()
4. Her öğretim yılı başında kendi öğrenmele- rim için hedefler belirlerim.	()	()	()	()	()
5. Okul vizyonumuz sorulsa kısa sürede anlatabiliriz.	()	()	()	()	()
6. Yaşadığımız şehir halkı bizim okulumuzu anlatabilir.	()	()	()	()	()
7. Gazetelerde (dergi, tv. vb.) eğitimle ilgili yeni gelişen bilgileri takip ederiz.	()	()	()	()	()
Okulumuz;					
8. Mekan olarak öğrenmeye uygun düzenlenmiştir.	()	()	()	()	()
9. Vizyonu örgütsel değişmeye imkan tanır.	()	()	()	()	()
10. Çalışanları okul vizyonunu geliştirme çabasındadırlar.	()	()	()	()	()

EK-2 (Devam)

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Okulumuzdaki;					
11. Görevlerimiz sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi sağlar.	()	()	()	()	()
12. Uygulamalarda yaratıcılığın kullanılması beklenir.	()	()	()	()	()
13. Ekip (takım) çalışmaları benim için önemlidir.	()	()	()	()	()
14. Olaylara eleştirel bir gözle yaklaşıyorum.	()	()	()	()	()
15. İmkanları etkili bir şekilde kullanmak için çaba harcarım.	()	()	()	()	()
16. Gelişmelerden mutluluk duyarım.	()	()	()	()	()
Okulda;					
17. Bir işi yaparken yaratıcılığımı kullanırım.	()	()	()	()	()
18. Aldığım sonuçları beğenmiyorsa yeni yollar denerim.	()	()	()	()	()
19. Verilen bir görevi hemen o anda yerine getiririm.	()	()	()	()	()
Okulumuzda;					
20. Çalışmalarımızda birbirimize destek oluruz.	()	()	()	()	()
21. Yanlış yapılan uygulamalara gerektiğinde itiraz edilebilir.	()	()	()	()	()
22. Çalışanlar teşvik edilip ödüllendirilir.	()	()	()	()	()
23. Duygu ve düşünceler paylaşılır.	()	()	()	()	()
24. Takım çalışmasına bireysel çalışmalardan daha fazla önem verilir.	()	()	()	()	()
25. Öğrenme isteğimizi artıracak fırsatlar vardır.	()	()	()	()	()
26. Herkes daha iyi nasıl yaparım arayışı içindedir.	()	()	()	()	()
27. Hizmetiçi eğitim kurslarına yeterli önem verilir.	()	()	()	()	()
28. Problemler ortaya çıkmadan çözümlenir.	()	()	()	()	()
29. Sürekli iyileşmenin olduğunu söyleyebiliriz.	()	()	()	()	()
30. Öğrenme konusunda küçük çocuklardaki gibi merak vardır.	()	()	()	()	()

EK-2 (Devam)

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
31. Sürekli öğrenme konusunda yeterli zaman desteği sağlanır.	()	()	()	()	()
32. Eğitim ve öğretimin geliştirilmesi konusunda yapılan önerilere destek olunur.	()	()	()	()	()
33. Sorunlar tüm personelle paylaşılır.	()	()	()	()	()
34. Karar alma aşamasında her seviyede çalışanların fikri alınmaktadır.	()	()	()	()	()
35. Eğitimin kalitesini geliştirmek için gerekirse risk alırım.	()	()	()	()	()
36. Bir yenilik yapma arayışı içinde olurum.	()	()	()	()	()
37. "Nereye ulaşmak istiyoruz?" sorusunun cevabı verilebilir.	()	()	()	()	()
38. Tüm üyeler için ortak amaç ve yönelimler geliştirilir.	()	()	()	()	()
39. Belirlenen amaçlara ulaşmak için kesin bir kararlılık vardır.	()	()	()	()	()
40. Eğitimle ilgili yeni bilgilerin yer aldığı bir pano bulunur.	()	()	()	()	()
41. Komisyonlar arasında iletişim kanalları yeterince açıktır.	()	()	()	()	()
42. Gelişen iletişim teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanılmaktadır.	()	()	()	()	()
43. Hergün eğitimle ilgili yeni bilgiler paylaşılır.	()	()	()	()	()
44. Eğitim ve öğretimle ilgili kaynak kitaplar bulunur.	()	()	()	()	()
45. Yetki gücünden çok bilgi gücü kullanılır.	()	()	()	()	()
46. Personelin örgüt dışındaki öğrenme fırsatlarından yararlanmaları desteklenir.	()	()	()	()	()
47. Bilgi ve teknoloji araçlarından faydalanılır.	()	()	()	()	()

MÜDÜRLÜĞÜ'NDEN ALINAN İZİN BELGESİ

T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.26.00.02.000/
KONU: Anket uygulaması

28.05.02 *015622

VALİLİK MAKAMINA

İlimiz Anadolu Üniversitesinden alınan ekli yazılarda, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans programında okuyan ekli listede adı yazılı öğrencilerin yüksek lisans tezi ile ilgili, isimleri karşısında konusu yazılı anketin belirtilen okullarda uygulamaları için izin istenilmektedir.

Ekli listede konusu yazılı anketlerin belirtilen okullarda uygulanması, anket sonucundan müdürlüğümüze bilgi verilmek kaydıyla uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Mithat ÖZDEMİR
Milli Eğitim Müdürü

OLUR
22.105/2002

M. Yaşar ÖZGÜ
Vali a.
Vali Yardımcısı



Kenan TUGAN
Şube Müdürü

EK-3 (Devam)

Adı Soyadı :
Alper OKTAYLAR

Anketin Konusu :
“Okulların Öğrenen Örgüte Dönüşebilmesi için
Gerekli Özelliklere Sahip Olup Olmadığına ilişkin
Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Neler Olduğunu
Belirlemek.”

Uygulanacak Okullar
İl merkezindeki genel liselerde
Öğretmen ve öğrencilere

Ozan GENÇOĞLAN

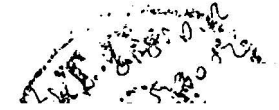
“Sınıfta Kararlara Katılma”

İl merkezindeki genel liselerde
öğretmen öğrencilere

Ayşegül ÖZBEK

“Okul Öncesi Eğitim Kurumlarına Devam Eden ve
Etmeyen Çocukların İlköğretim Birinci Sınıfta
Sosyal Gelişim Açısından Karşılaştırılması”

Merkez İlköğretim Okulları
Birinci sınıflarını okutan
öğretmenlere



**EK 4 : VARYANS ANALİZİ İÇİN TANIMLAYICI ANOVA
TABLO İSTATİSTİĞİ (ÖĞRETMEN)**

Case Processing Summary

FAKTÖR 2		Cases	
		Valid	
		N	Percent
TOPLAM	1.00	45	100.0 %
	2.00	47	100.0 %
	3.00	32	100.0 %
	4.00	35	100.0 %
	5.00	71	100.0 %

Descriptives

FAKTÖR 2			Statistic	Std. Error
TTP2	1.00	Mean	162.6444	4.2613
		Median	168.0000	
		Variance	817.143	
		Std. Deviation	28.5857	
		Minimum	49.00	
		Maximum	218.00	
		Range	169.00	
		2.00	2.00	
Median	162.0000			
Variance	590.644			
Std. Deviation	24.3032			
Minimum	98.00			
Maximum	205.00			
Range	107.00			
3.00	3.00			Mean
		Median	159.5000	
		Variance	492.060	
		Std. Deviation	22.1824	
		Minimum	110.00	
		Maximum	200.00	
		Range	90.00	
		4.00	4.00	Mean
Median	166.0000			
Variance	393.728			
Std. Deviation	19.8426			
Minimum	109.00			
Maximum	198.00			
Range	89.00			
5.00	5.00			Mean
		Median	169.0000	
		Variance	682.046	
		Std. Deviation	26.1160	
		Minimum	100.00	
		Maximum	222.00	
		Range	122.00	

**EK 4 (Devam): VARYANS ANALİZİ İÇİN TANIMLAYICI ANOVA
TABLO İSTATİSTİĞİ (YÖNETİCİ)**

Case Processing Summary

FAKTÖR 2		Cases	
		Valid	
		N	Percent
TOPLAM	1.00	1	100.0 %
	2.00	5	100.0 %
	3.00	5	100.0 %
	4.00	6	100.0 %
	5.00	20	100.0 %

Descriptives

FAKTÖR 2			Statistic	Std. Error
TTP1	2.00	Mean	202.0000	6.4420
		Median	207.0000	
		Variance	207.500	
		Std. Deviation	14.4049	
		Minimum	184.00	
		Maximum	220.00	
		Range	36.00	
3.00	3.00	Mean	194.4000	9.0642
		Median	195.0000	
		Variance	410.800	
		Std. Deviation	202682	
		Minimum	163.00	
		Maximum	215.00	
		Range	52.00	
4.00	4.00	Mean	184.0000	8.3586
		Median	185.0000	
		Variance	419.200	
		Std. Deviation	20.4744	
		Minimum	158.00	
		Maximum	211.00	
		Range	53.00	
5.00	5.00	Mean	194.4500	3.5876
		Median	191.0000	
		Variance	257.418	
		Std. Deviation	16.0443	
		Minimum	170.00	
		Maximum	230.00	
		Range	60.00	

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, Esmahan. "Toplam Kalite Yönetimi - Okul ve Sınıf Yönetimi ile İlişkisi", **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 7, Sayı 1-2, Güz 1997.
- Akın, Fatma Dilek. **Öğrenen Organizasyon İlkelerinin Kurum Kültürü ve İlişkisi ve Uygulamaya Ait Bir Örnek Olayı**. (Basılmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1998.
- Altun, Cenk. **Öğrenen Organizasyonlar Profili**. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1998.
- Aydın, Mustafa. "Değişim Yönü", **Eğitimde Yansımalar V**, 21. yy'ın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu, Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik, Eğitim Geliştirme Merkezi, Ankara, 2000.
- Aytaç, Tufan. "Öğrenen Örgüt Okul", **Milli Eğitim Dergisi**. 141, 1999.
- Balcı, Ali. **Etkili Okul**. Yavuz Dağıtım, Ankara, 1993.
- . **Örgütsel Gelişme**. Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Baran, Hasan. **Mesleki Eğitim Veren Liselerin Öğrenen Örgütler Olarak Yapılandırılması**. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1999.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetim**. Gül Yayınevi, 2. Basım, Mayıs 1989.
- . **Eğitim Yönetimi**. Ankara, 1996.
- Bayrak, Coşkun. "Değişme ve Yenileşme", **Basılmamış Ders Notu**. Eskişehir, 1999.
- Braham, Barbara. **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**. Rota Yayınları. İstanbul, 1998.

Cafoğlu, Zuhul. “Değişen Eğitim Sisteminde Değişmezlik”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı: 7, 1996.

Çelik, Vehbi. “Eđitimsel Reform İçin Yeni Bir Okul Kùltürù”, **Eđitimimize Bakışlar**. Editör: İlhami Fındıkçı, Kùltür Koleji Yayınları 1, 1996.

—————. **Okul Kùltürù ve Yönetimi**. Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000.

—————. “Örgütsel Değişme ve Geleceğin Okulu”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı: 7, 1996.

Çilenti, Kamuran. **Eğitim Teknolojisi ve Öğretim**. Kadıoğlu Matbaası, Ankara, 1984.

Doğan, İsmail. “Bilgi Toplumu”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 125, 1993.

Drucker, Peter F. **Gelecek İçin Yönetim**. Çeviren: Fikret Üçcan. Türkiye İş Bankası Yayınları, 1996.

Emiroğlu, Metin. “Türk Milli Eğitiminde Sorunlar ve Tedbirler”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı: 7, 1996.

Ensari, Hoşcan. **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 5. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1998.

Erdoğan, İrfan. **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Erkuş, Ahmet. **Öğrenen Örgütler ve Stratejik Öğrenme Modeli**. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 1999.

Fındıkçı, İlhami. “Öğrenen Okula Doğru Eğitim Yöneticilerinde Kendini Geliştirme”, **Eğitime Bakışlar**. Editör: İlhami Fındıkçı. Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları 1, 1996.

—————. “Öğrenen Liderin Özellikleri”, **Yaşadıkça Eğitim Dergisi**. Sayı: 47, Ağustos 1996.

Fidan, Nurettin. **Okulda Öğrenme ve Öğretme**. Alkım Yayınevi, Ankara, 1996.

Glasser, William. **Okulda Kaliteli Eğitim**. Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999.

—————. **Kaliteli Eğitimde Öğretmen**. Beyaz Yayınları, İstanbul, 2000.

Gürsel, Musa. “Öğrenen Örgütler”, **Yaşadıkça Eğitim Dergisi**. Sayı: 54, Ekim 1997.

Hesapçıoğlu, Muhsin. “Bilgi Toplumunda Eğitim ve Okul Geleceğine İlişkin Düşünceler”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı:7, 1996.

Kalder. **Öğrenen Organizasyonlar**. Kalder Yayınları, İstanbul, 1998.

Kaptan, Saim. **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikler**. Tekışık Yayınları, Ankara, 1995.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavrama, İlkeler, Teknikler**. 8. Basım, Ankara, 3A Eğitim Araştırma Danışmanlık Ltd., Ankara, 1998.

Kınalı, Nilgün. **Öğrenen Organizasyon ve Türkiye’deki Uygulamaları**. (Basılmamış Yüksek lisans Tezi), Malatya, Eylül 1999.

Maxwell, John C. ve Dornan, Jim. **Başarı İçin Stratejiler**. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Milli Eğitim Bakanlığı EARGED, **Müfredat Laboratuvar Okulları Modeli**. Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayınları, Ankara, 2002.

Öğütveren, Özlem. “Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Vadeli İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Mayıs 2000, Nevşehir.

—————. **Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli**. Bir Yüksek Öğretim Uygulaması, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1998.

Özden, Yüksel. **Eğitimde Yeri Değerler**. Pegem A Yayıncılık, Ankara, 1999.

Özdemir, Servet. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000.

—————. **Her Yönüyle Öğretmenlik Mesleği**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.

Özgen, Hüseyin - Türk, Murat. “Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli”, **Amme İdaresi Dergisi**. Sayı: 2, Cilt: 29, Haziran 1996.

Pedler, Mike - Burgoynej - Boydell T., “The Learning Company”, Mc Graw Hill Company, 1991.

Pitino, Rick. **Başarılı Olmak Bir Tercihdir**. Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998.

Robbins, Anthony. **Kişisel Başarıda Zirveye Ulaşmanın Yolu Sınırsız Güç**. İnkılap Yayınları, Ankara, 1993.

Senge, Peter M. **Beşinci Disiplin-Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**. Yapı Kredi Yayınları, 1993.

—————. **Beşinci Disiplin**. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, Şubat 1998.

Sungur, Nuray. **Yaratıcı Okul Düşünen Sınıflar**. Evrim Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Şimşek, Hasan. **Paradigmalar Savaşı**. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Şimşek, Levent. **Öğrenmenin Reçetesi Yoktur**. Rota Yayınları, Ağustos 1998.

Şit, Aydın. **Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Yönetici**. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 1998.

Taştan, Umut. **Öğrenen Organizasyonlar**. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1999.

Titiz, Pınar. **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**. MESS, Temmuz 2000.

Töremen, Fatih. **Öğrenen Okul**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

Türer, Cemal - Özdemir, Ahmet Ş - Kümüp, Ahmet. “Öğrenen Okul Organizasyonu”, **Eğitimde Yansımalar VI**. 2000.

Ünal, Semra. “Geleceğin Okulu”, **Milli Eğitim Dergisi**. 141, 1999.

Varoğlu, A. Kadir - Çelik, Adnan , Erçil, Yavuz - Sığırı, Ünsal - Özdil, Bülent. “Öğrenen Bireyden Öğrenen Organizasyona Ulaşmada Laboratuvar ve Geleneksel Sınıf Ortamlarının Etkililiğine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma Kara Harp Okulu Örnek Olayı.” **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Nevşehir, 2000.

Yıldırım, Ramazan. **Öğrenmeyi Öğrenmek**. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Yılmaz, Bülent. “Bilgi Okuryazarı; Bilgi Toplumunun Bireyi”, **Yaşadıkça Eğitim Dergisi**, Sayı: 46, 1996.