

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN
ÖĞRENEN ÖRGÜTE İLİŞKİN ALGI DÜZEYLERİ
(Bolu İli Örneği)**

Ferdi KILIÇ

Haziran - 2009

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ BÖLÜMÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN
ÖĞRENEN ÖRGÜTE İLİŞKİN ALGI DÜZEYLERİ
(Bolu İli Örneği)**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Ferdi KILIÇ**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Türkan ARGON**

Bolu-2009

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Ferdi KILIÇ'a ait "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri" adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir. 10/06/2009

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Türkan ARGON

Üye : Yrd. Doç. Dr. Nuri AKGÜN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Tuncay ÖZDEMİR

Prof. Dr. Gönül ÜLKER

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN
ÖĞRENEN ÖRGÜTE İLİŞKİN ALGI DÜZEYLERİ
(Bolu İli Örneği)**

Ferdi KILIÇ

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Bölümü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Türkan ARGON

Haziran 2009 (XVI + 131 Sayfa)

Bu araştırmada; Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algıları incelenmiştir.

Bu araştırma, Bolu ili merkez ilçesinde 2008 – 2009 eğitim öğretim yılı I. kanaat döneminde 16 ortaöğretim kurumunda araştırmaya gönüllü olarak katılan 47 yönetici ve 264 öğretmen tarafından oluşturulmuştur. Araştırma betimsel bir çalışmadır. Araştırmada öğrenen örgüte ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri değerlendirilmiştir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere iki bölümden oluşan ölçek uygulanmıştır. Ölçek olarak anket kullanılmıştır. Ölçeğin ilk bölümünde, araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” ve ikinci bölümünde, “Güçlü ve Türkoğlu” tarafından hazırlanan “Öğrenen Örgüt Algı Düzeyi Anketi” uygulanmıştır. Anket; “Kişisel Uсталık, Zihni Modeller, Paylaşılan Vizyon, Sistem düşüncesi ve Takım Halinde Öğrenme” disiplinleri olmak üzere 5 boyut ve

42 maddeden oluşmaktadır. Elde edilen verilerin istatistiksel analizinde; frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, varyans analizi ve Tukey testi kullanılmıştır. Araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. a. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ait görüşlerinin ortalamaları “genellikle” ve “bazen” düzeyleri arasında değişmektedir.

1. b. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin görüşlerinde disiplinler boyutunda;

Yönetici ve öğretmenlerin sadece “kişisel hâkimiyet disiplini” hakkında benzer görüştedirler. Buna karşın “zihni modeller disiplini”, “paylaşılan vizyon disiplini”, “sistem düşüncesi disiplini” ve “takım halinde öğrenme disiplinleri” ile ilgili olarak yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

2. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin öğrenen örgüte ilişkin görüşleri kişisel özelliklerinden; bulundukları kariyer basamakları, son beş yılda aldıkları ödül durumları, yöneticilik görevlerini asil veya vekil olarak yürütme şekilleri ve yöneticilikte geçen sürelerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Bunun yanında yönetici görüşlerinin, cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim durumu ve yöneticilik eğitimi alma durumlarına göre anlamlı fark gösterdikleri tespit edilmiştir.

3. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin görüşlerinin kişisel özelliklerinden; sadece yaş değişkenine göre anlamlı fark göstermedikleri buna karşın, cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, bulundukları kariyer basamakları ve son beş yılda aldıkları ödül alma durumu değişkenlerine göre anlamlı fark gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt, öğrenen okul, okul yöneticisi.

ABSTRACT

PERCEPTION LEVELS OF SECONDARY EDUCATION SCHOOL DIRECTORS AND TEACHERS RELATED TO LEARNING ORGANIZATION (Sample of Bolu Province)

Ferdi KILIÇ

Master Thesis

Department of Educational Sciences

**Sub. Department of Educational
Administration and Supervision**

Thesis Supervisor: Assist. Prof. Dr. Türkan ARGON

June 2009, (XVI + 131 Pages)

In this research, the levels of perceptions of the administrators and teachers working in the secondary schools related to learning organization are examined.

This research consists of volunteers, 47 managers and 264 teachers working in 16 different secondary schools at 2008-2009 academic year, at the first term in Bolu Province Central District. The research is a descriptive work. In the research, the views of administrators and teachers about learning organization are evaluated.

The scale that has two different parts is implemented for the managers and teachers. In the first part of the scale, the "Personal Information Form" prepared by researchers and in the second section, the "Learning Organization Perception Level Survey" prepared by "Güçlü and Türkoğlu" were applied. The survey consists of 5 dimensions and 42 articles: "Personal Mastership, mental models, shared vision, systems thinking and team learning". The tests used in the Statistical analysis of the data obtained are frequency, arithmetic average, standard deviation, t-test, variance

analysis and Tukey test. The following conclusions are reached:

1.a. The average of views of the administrators and teachers for the learning organization change between the levels "usually" to "sometimes"

1.b. According to the opinions of the administrators and teachers;

They have the same opinion only about the discipline of “personal mastery”. Despite this, there are significant differences between managers and teachers regarding to "mental models”, “shared vision”, “systems thinking” and “team learning " disciplines.

2.The views of the administrators for the learning organization do not have differences by their personal features; career stages, the awards they have received in last five years, whether they are prime or substitute, or their experience as a manager. Besides, the difference is found in the views of managers, according to their gender, age, seniority, education status, and training management cases.

3.The views of the teachers for the learning organization do not differ according to their ages .However, they differ by teachers’ gender, seniority, education status, their career stages and the awards they have received in last five years.

Keywords: Organizational learning, learning organization, learning school, the school manager.

EŞİM ve KIZIM'a

TEŞEKKÜR

Araştırmam süresince göstermiş olduğu anlayış, rehberlik ve yardımlarından dolayı tez danışmanım olan saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Türkan ARGON’a teşekkür ederim.

Yüksek lisans çalışmamda vermiş olduğu eğitim ve aydınlatıcı fikirlerinden dolayı sayın hocam Prof. Dr. A. Canan ÇETİNKANAT’a, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU’na, ve sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZUOĞLU’na, verilerin analizi sürecindeki özverili yaklaşımlarından dolayı sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Meriç TUNCEL’e, anketlerin toplanması aşamasındaki yardımlarından ve göstermiş olduğu sabır ve maddi manevi destekten dolayı sevgili eşim aynı zamanda meslektaşım Nihal OKURSOY KILIÇ’a, Necmettin SARI’ya, sevgili kardeşim Zümra OKURSOY’a ve Bolu merkez ilçesi ortaöğretim kurumları yönetici ve öğretmenlerine, desteklerinden ve ankete gönüllü olarak katılımlarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman desteklerini hissettiğim ve bugünlere gelmemde göstermiş oldukları emekten dolayı annem ile babama sonsuz minnettarlığımı sunmaktan gurur duyuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ	xiv

BÖLÜM I.....1

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	4
1.3. Araştırma Alt Problemleri.....	4
1.4. Araştırmanın Amacı.....	5
1.5. Araştırmanın Önemi.....	5
1.6. Sayıtlılar.....	6
1.7. Sınırlılıklar.....	6
1.8. Tanımlar.....	6

BÖLÜM II.....8

2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR.....	8
2. 1. Öğrenme.....	8
2. 2. Öğrenme Düzeyleri.....	9
2. 3. Örgütsel Öğrenme.....	10
2. 4. Öğrenen Örgütler.....	11
2. 4. 1. Öğrenen Örgütlerin Gerekliliği.....	12
2. 4. 2. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri.....	14
2. 4. 3. Öğrenen Örgütlerin Önündeki Engeller.....	15

2. 4. 4. Geleneksel Örgütler ile Öğrenen Örgütler	
Arasındaki Farklar.....	16
2. 4. 5. Öğrenen Örgütlerde Öğrenmeden Sorumlu Olanlar.....	18
2. 4. 6. Öğrenen Örgütlerin Yönetimi.....	18
2. 5. Öğrenen Örgüt Disiplinleri.....	19
2. 5. 1. Kişisel Uсталık.....	19
2. 5. 2. Zihnî Modeller.....	20
2. 5. 3. Paylaşılan Vizyon.....	22
2. 5. 4. Sistem Düşüncesi.....	23
2. 5. 5. Takım Halinde Öğrenme.....	24
2. 6. Öğrenen Okul.....	25
2. 7. Ortaöğretim kurumları.....	26
2. 7. 1. Genel Ortaöğretim.....	27
2. 7. 2. Meslekî ve Teknik Ortaöğretim.....	27
2. 8. Ortaöğretimin Amaç ve Görevleri.....	28
2. 9. Öğrenen Okulun Özellikleri.....	28
2. 10. Öğrenen Okulda Öğretmenler.....	29
2. 11. Öğrenen Okulda Yöneticiler.....	30
2. 12. İlgili Araştırmalar.....	31
BÖLÜM III.....	36
3. YÖNTEM.....	36
3. 1. Araştırma Modeli.....	36
3. 2. Evren ve Örneklem.....	36
3. 3. Veri Toplama Aracı.....	37
3. 4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	38
BÖLÜM IV.....	40

4. BULGULAR.....	40
4. 1. Kişisel Özellikler.....	40
4. 2. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	46
4.2.1. Yöneticilerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	46
4.2.2. Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	61
4.2.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri Arasındaki Fark.....	76
4. 3. Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	78
4.3.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	79
4.3.2. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	80
4.3.3. Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	81
4.3.4. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	84
4.3.5. Yöneticilerin Kariyerlerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	87
4.3.6. Yöneticilerin Ödül Durumlarına Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	88
4.3.7. Yöneticilerin Görevlerini Yürütme Durumlarına Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	89
4.3.8. Yöneticilerin Yöneticilik Süreleri Durumlarına Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	90
4.3.9. Yöneticilerin Yöneticilik Eğitim Durumlarına Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	91
4. 4. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	93

4.4.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	93
4.4.2. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	94
4.4.3. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	95
4.4.4. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	98
4.4.5. Öğretmenlerin Kariyerlerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	101
4.4.6. Öğretmenlerin Ödül Durumlarına Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri.....	102
BÖLÜM. V.....	105
5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA.....	105
5. 1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	105
5. 2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	108
5. 3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	111
BÖLÜM VI.....	116
6. ÖNERİLER.....	116
6. 1. Uygulamacılar İçin Öneriler.....	116
6. 2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	117
KAYNAKÇA.....	118
EKLER.....	124

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Geleneksel Örgütler İle Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklar.....	17
Tablo 3.1. Araştırma Evrenini Oluşturan Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmen Sayıları.....	37
Tablo 3.2. Ortaöğretim Kurumlarına Uygulanan ve Dönen Anket Sayıları.....	37
Tablo 3.3. Ölçekte Yer Alan Seçeneklerin Yorumlanmasında Kullanılan Puan Sınırları.....	39
Tablo 4.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Unvanlarına İlişkin Bulgular.....	40
Tablo 4.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	41
Tablo 4.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular.....	41
Tablo 4.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	42
Tablo 4.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	43
Tablo 4.6. Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	43
Tablo 4.7. Yönetici ve Öğretmenlerin Ödül Alma Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	44
Tablo 4.8. Yöneticilerin Görevlerini Yürütme Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	45
Tablo 4.9. Yöneticilerin Yöneticilik Süreleri Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	45
Tablo 4.10. Yöneticilerin Yöneticilik Eğitimi Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	46
Tablo 4.11. Yöneticilerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri: Kişisel Hâkimiyet Disiplini.....	48

Tablo 4.12. Yöneticilerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri:	
Zihni Modeller Disiplini.....	50
Tablo 4.13. Yöneticilerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri:	
Paylaşılan Vizyon Disiplini.....	53
Tablo 4.14. Yöneticilerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri:	
Sistem Düşüncesi Disiplini.....	56
Tablo 4.15. Yöneticilerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri:	
Takım Halinde Öğrenme Disiplini.....	59
Tablo 4.16. Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri:	
Kişisel Hâkimiyet Disiplini.....	63
Tablo 4.17. Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri:	
Zihni Modeller Disiplini.....	65
Tablo 4.18. Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri:	
Paylaşılan Vizyon Disiplini.....	68
Tablo 4.19. Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri:	
Sistem Düşüncesi Disiplini.....	71
Tablo 4.20. Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri:	
Takım Halinde Öğrenme Disiplini.....	74
Tablo 4.21. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt	
Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (T-Testi).....	77
Tablo 4.22. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Öğrenen Örgüt	
Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri(T-Testi).....	79
Tablo 4.23. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Öğrenen Örgüt	
Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	80
Tablo 4.24. Yöneticilerin Yaşları İle Takım Halinde Öğrenme Disiplinine	
İlişkin Algı Düzeyleri (Tukey Testi).....	81
Tablo 4.25. Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Öğrenen Örgüt	
Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	82
Tablo 4.26. Yöneticilerin Kıdemleri İle Kişisel Ustalık Disiplinine	
İlişkin Algı Düzeyleri (Tukey Testi).....	83

Tablo 4.27. Yöneticilerin Kıdemleri İle Sistem Düşüncesi Disiplinine İlişkin Algı Düzeyleri (Tukey Testi).....	84
Tablo 4.28. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	85
Tablo 4.29. Yöneticilerin Öğrenim Durumu İle Paylaşılan Vizyon Disiplinine İlişkin Algı Düzeyleri (Tukey Testi).....	86
Tablo 4.30. Yöneticilerin Öğrenim Durumu İle Sistem Düşüncesi Disiplinine İlişkin Algı Düzeyleri (Tukey Testi).....	87
Tablo 4.31. Yöneticilerin Kariyerlerine Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (T-Testi).....	88
Tablo 4.32. Yöneticilerin Ödül Durumlarına Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	89
Tablo 4.33. Yöneticilerin Asil Veya Vekil Olmalarına Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (T-Testi).....	90
Tablo 4.34. Yöneticilerin Yöneticilik Sürelerine Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	91
Tablo 4.35. Yöneticilerin Yöneticilik Eğitimlerine Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (T-Testi).....	92
Tablo 4.36. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (T-Testi).....	93
Tablo 4.37. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	94
Tablo 4.38. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	95
Tablo 4.39. Öğretmenlerin Kıdemleri İle Kişisel Hâkimiyet Disiplinine İlişkin Algı Düzeyleri (Tukey Testi).....	96
Tablo 4.40. Öğretmenlerin Kıdemleri İle Sistem Düşüncesi Disiplinine İlişkin Algı Düzeyleri (Tukey Testi).....	97

Tablo 4.41. Öğretmenlerin Kıdemleri İle Takım Halinde Öğrenme Disiplinine İlişkin Algı Düzeyleri (Tukey Testi).....	98
Tablo 4.42. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	99
Tablo 4.43. Öğretmenlerin Öğrenim Durumları İle Paylaşılan Vizyon Disiplinine İlişkin Algı Düzeyleri (Tukey Testi).....	100
Tablo 4.44. Öğretmenlerin Kıdemleri İle Sistem Düşüncesi Disiplinine İlişkin Algı Düzeyleri (Tukey Testi).....	100
Tablo 4.45. Öğretmenlerin Kariyerlerine Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (T-Testi).....	101
Tablo 4.46. Öğretmenlerin Ödül Durumlarına Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	102
Tablo 4.47. Öğretmenlerin Ödül Durumları İle Kişisel Hâkimiyet Disiplinine İlişkin Algı Düzeyleri (Tukey Testi).....	103

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, amaç, önem, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Toplumların kendilerine çağdaş dünya düzeninde yer bulabilme ve medeniyetler platformunda söz sahibi olabilme istekleri çağımızın bir gerçeği haline gelmektedir. Ancak bilgiye sahip olan ve bilgiyi en etkili şekilde kullanabilen toplumların, ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılayabildiği günümüzde, yetişmiş insan gücüyle beraber, bu insan gücünü belirli bir amaç doğrultusunda şekillendirebilen örgütlere de gereksinim duyulmaktadır. İşte; örgütlerin, her zaman aktif ve güncel kalabilmeleri için, öğrenen örgüt olabilmeleri çok büyük önem taşımaktadır.

Öğrenen örgütler devamlı olarak gelişmeye ve öğrenmeye güdülenmiş olmak zorundadırlar. Örgütlerde bulunan bireylerin, kendilerini geliştirmeye istekli ve öğrenmeye açık hale dönüştürmeleri gerekmektedir. Öğrenen örgütlerin, devamlı suretle yeni kalabilme, gelişmeye açık olabilme, teknolojik yenilikleri yakından takip edebilme, yenilikleri geliştirebilme ve bu özellikleri örgütün her kademesine yayabilmeleri gerekmektedir. Öğrenen örgütler daima kendilerini yenileyebilen, geliştirebilen ve bunları bütünüyle örgüt içerisine yansıtabilen bir yapıya sahip olmak zorundadırlar.

Öğrenen örgüt düşüncesi 1950’li yıllarda ortaya çıkan ve zamanla geliştirilen sistem kuramına dayanmaktadır. Bu düşünce, Chris Argyris ve Donald Schön’un 1978 yılında yayınlanan kitaplarıyla gün yüzüne çıkarılmıştır 1990’lı yıllardan beri Peter Senge’nin “Beşinci Disiplin” kitabıyla da incelenmeye devam etmektedir (Şişman, 2002: 161).

Senge’den önce öğrenen örgütlerle ilgili çeşitli çalışmalar yapılmasına rağmen, öğrenen örgüt kavramını açık bir şekilde, örnekleri ve somut sonuçları ile ortaya koyan Peter M. Senge olmuştur (Yazıcı, 2001: 151-152). Senge, “Sistem Teorisi”ni öğrenme sürecine uyarlayarak, buradan elde ettiği bilgileri iş dünyasına aktarmıştır. Ve alınan olumlu sonuçlarla birlikte öğrenen örgüt disiplini iş dünyasında popüler hale gelmeye başlamıştır (Özen Kutaniş, 2002: 52).

Özellikle 1980’lerden sonra yaşanan değişim ve gelişmeler sebebiyle örgütler, öğrenmeye daha fazla gereksinim duymaktadırlar. Günümüzde modern örgütler, çevresel faktörlerin beraberinde getirdiği fırsatları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak dış dünyaya uyum sağlamak ve kendileri için uygun bir örgütsel yapı kurmaktadır. Günümüzde, öğrenme ihtiyacı hayatın bütün evrelerinde karşımıza çıkmaktadır.

Örgütün temeli olarak kabul edilen bireyin, örgütlerdeki etkililiği için öncelikle öğrenen örgüt disiplinlerinin eğitim kurumları olan okullara uygulanması gerekmektedir. Çünkü okullar toplumsal değişimlere ayak uyduracak, toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek öncelikli kurumlardır. Eğitim ile değişim birbiri ile etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Dolayısıyla, okulların da bu değişimlere ayak uydurabilmeleri için öncelikle yenilikçi bir anlayışa sahip olmaları gerekmektedir. Bu yenilikçi anlayışın, yani öğrenen örgüt anlayışının, ortaöğretim kurumlarına uygulanabilirliği toplumun gelişimine sağlayacağı katkılar bakımından ayrıca önem taşımaktadır.

Öğrenen örgütlerin oluşturulmasında, örgütteki çalışanların örgüt tarafından öğrenen bireyler olmaları istenmektedir. Dolayısıyla, örgütlerin öğrenen bir örgüt olabilmeleri için çalışanların da öğrenen bireyler olmaları gerekmektedir. Örgütsel düzeydeki öğrenmenin yapı ve kapasitesi, bireysel olarak arzulanmalıdır. Bireylerin öğrenme istekleri, öğrenen örgütlerin oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır. Bu sayede öğrenen bireyler, öğrenen örgütleri; öğrenen örgütler, öğrenen toplumları oluşturacaktır.

Bilgi toplumunun gerektirdiği okul modelinde, okulların “öğreten okul” imajı yerine “öğrenen okul” imajına sahip olmaları gerekmektedir (Fındıkçı, 1996: 151). Bu şekilde okulların birer öğrenen örgüt olması amaçlanmaktadır.

Öğrenen örgüt olarak okullarda, gerek yönetimin gerekse de çalışanların öğrenen örgüt disiplinlerini, yeterince iyi algılamaları ve uygulamaya koymaları gerekmektedir. Çünkü öğrenen örgüt düşüncesi birey ve toplum üzerinde gelişimi sağlamayı hedeflemektedir. Bu amaçla okullarda öğrenme ortamının oluşturulması sağlanmalıdır. Bu ortamın oluşturulabilmesi için öncelikli görev ise yönetici ve öğretmenlere düşmektedir. Bilginin etkin bir şekilde kullanılabilmesinde okul bünyesindeki yönetici ve öğretmenlerin etkililiğinin gözden geçirilmesi sağlanmalıdır. Modernleşme çabaları içerisinde bulunan özellikle üçüncü dalga toplumlarının medeniyetler platformunda yeterince aktif olabilmelerinde birey merkezli bir gelişim stratejisi izlemeleri gerekmektedir. Etkin bireyler etkin kurumları, dolayısıyla da etkin toplumları ortaya çıkarmaktadır. Okulların devamlı olarak kendilerini gelişime açık tutabilmeleri ancak öğrenen örgüt olabilmeleri ile mümkün olacaktır. Okulların, öğrenen örgüt haline gelmeleri ile kendi kendilerini yenileyebilen, toplumsal gelişime katkıda bulunabilen kurumlar haline dönüşmeleri sağlanmış olacaktır.

Gelişmekte olan ve küreselleşen dünya koşullarında bilgiye olan ihtiyacın gittikçe arttığı görülmektedir. Gelişmiş toplum olabilmenin yolunun her konuda öğrenmeden geçtiği bilinen bir gerçektir. Artık bilgiye sahip olan ve bilgiyi kullanabilen toplumlar dünyayı yönetmektedirler. Bilgiyi kullanabilmek için eğitilmiş ve öğrenmeye aç toplumlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Ortaöğretim sistemimizin etkin bir şekilde varlığını sürdürebilmesi, onun ne ölçüde öğrenen örgüt olduğu ile yakından ilişkilidir. Çünkü öğrenen örgüt sistemi devamlı gelişmeye açık, bilgiye hâkim, yenilikçi bir anlayıştır.

1.2. Problem Cümlesi

Bolu İli Merkez İlçesindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri nedir? sorusu bu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

1.3. Araştırma Alt Problemleri

1) Ortaöğretim kurumlarında görev yapan; Yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

2) Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin;

a- Cinsiyetlerine,

b- Yaşlarına,

c- Kıdemlerine,

d- Öğrenim durumlarına,

e- Bulundukları kariyer basamaklarına,

f- Son beş yılda mesleklerinde aldıkları ödül sayısına,

g- Yöneticilik görevlerini yürütme şekillerine

h- Yöneticilikte geçen sürelerine,

ı- Yöneticilik eğitimi durumlarına, göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3) Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin;

a- Cinsiyetlerine,

b- Yaşlarına,

c- Kıdemlerine,

- d- Öğrenim durumlarına,
- e- Bulundukları kariyer basamaklarına,
- f- Son beş yılda mesleklerinde aldıkları ödül sayısına göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Bolu İli merkez ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeylerini belirlemektir.

1.5. Araştırmanın Önemi

Okullar toplumda oluşan değişmelere ayak uydurmada zaman zaman zorlanmaktadırlar. Bu durumun en büyük nedenlerinden birisi okulların kendi kendilerini yenileyebilecek örgütsel yapıya sahip olmamalarıdır. Diğer yandan eğitimin toplumun ihtiyaçlarına cevap verip değişen süreçte doğru hizmeti gerçekleştirmesi için, değişime ayak uydurması ve kendisini sürekli yenilemesi gerekmektedir. Çünkü eğitim ve değişim arasında bir etkileşim söz konusudur. Eğitim, bir yandan toplumdaki değişimlerden etkilenip bu değişmelere göre kendini yeniden düzenleme gereği duyarken, diğer yandan da toplumun yenileşmesine de öncülük etmektedir (Özdemir, 2000: 8-9).

Modernleşme süreci içerisinde bulunan toplumumuzda bilginin ve öğrenmenin devamlı suretle yeni tutulması oldukça önemlidir. Özellikle okullarda öğrenme ortamının sağlanmasından sorumlu olan yönetici ve öğretmenlere büyük görevler düşmektedir. Yönetici ve öğretmenler, toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilme aşamasında, özellikle öğrenen okul bünyesinde iken, kendilerini daha rahat ifade edebilme olanağına sahip olacaklardır.

1.6. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmaya katılan ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenler veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunu objektif olarak doldurmuşlardır.

1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma, ortaöğretim kurumlarında Öğrenen Örgüt'ün; Kişisel Ustalık - Zihnî Modeller - Paylaşılan Vizyon - Sistem Düşüncesi - Takım Hâlinde Öğrenme disiplinleri ile sınırlıdır.

2. Araştırma; 2008-2009 eğitim-öğretim yılı I. kanaat dönemi Bolu İl Merkezinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenler ile sınırlıdır.

3. Araştırma, ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmen görüşlerinin Öğrenen Örgüt'ün Kişisel Ustalık, Zihnî Modeller, Paylaşılan Vizyon, Sistem Düşüncesi, Takım Hâlinde Öğrenme disiplinleri açısından değerlendirilmesi ile sınırlıdır.

4. Anket yönteminin doğasından kaynaklanan sınırlılıklar mevcuttur.

1.8. Tanımlar

Öğrenme: Kişinin sezgisel ve bilişsel süreçlerle çevresi ile ilgili olarak birikmiş ve yeni bilgi ve uyarıcıları algılaması, olaylar arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılaması ve bunları özümseyerek davranışlarına yansıtmasıdır (Koçel, 2001: 355).

Örgüt: Bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını başka bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirmeleri yoluyla gerçekleştirmelerini mümkün kılan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi, düzen veya yapı şeklinde ifade edilebilir (Şimşek,1997: 29).

Öğrenen Örgüt: Öğrenen örgüt, sürekli olarak yeni bilgiler elde eden ve bu bilgileri geliştirerek faaliyetlerini bu yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahip olan ve böylelikle sürekli gelişmeyi gerçekleştirerek rekabet avantajı yakalamayı amaç edinen örgüt demektir (Pınar, 1999:1).

Ortaöğretim Kurumu: İlköğretime dayalı resmî ve özel; genel, meslekî ve teknik orta öğretim programlarının uygulandığı okul ve kurumlardır (http://ogm.meb.gov.tr/gos_yonerge.asp).

Yönetici: Ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdür, başmüdür yardımcısı ve müdür yardımcısı olan kişilerdir.

Öğretmen: Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerdir.

BÖLÜM II

2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERARÜR

2.1. Öğrenme

Değişen dünya koşullarında nesiller arasında farklılıkların görülmesi normal olarak karşılanmalıdır. Hızla değişen, kendini sürekli yenileyen hatta globalleşen dünyamızda değişime ayak uydurabilmek, bilgiyi hızlı ve etkin bir şekilde kullanmakla mümkün olabilmektedir. Gerek fiziksel gerekse de sosyal yönlerden toplumların davranış değişikliklerinin, gelişmeye uygun bir yol çizebilmesi öğrenme ile gerçekleşmektedir.

Bu bağlamda değişik öğrenme tanımları özetlenecek olursa:

Aydın (1996: 28-29)'a göre:

“Öğrenme, yaşantıdan kaynaklanan davranış değişikliği olarak tanımlanabilir. Öğrenmenin amacı kavramadır. Bilgi ise kavramanın sadece bir parçasıdır. Öğrenme etkin bir katılım gerektirir. Öğrenme, düşünme ve denemenin sonucunda oluşur. Uyanıcı ile davranışlar arasında kurulan bağlar sonucu olarak, davranışlarda meydana gelen ve görelî olarak süreklilik gösteren değişme olarak da tanımlanabilir. Bireyler öğrenme yolu ile doğuştan sahip olmadıkları bazı davranış modelleri kazanırlar. İlkel toplumlarda öğrenme süreci formal bir nitelik taşımazken kamaşık çağdaş toplumlarda öğrenme süreci formal ve amaç yönelimlidir. Dolayısıyla yönlendirilmiş bir öğrenme söz konusudur.”

Koçel (2001: 355)'e göre:

“Öğrenme; kişinin sezgisel ve bilişsel süreçlerle çevresi ile ilgili olarak birikmiş ve yeni bilgi ve uyanıcıları algılaması, olaylar arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılaması ve bunları özümseyerek davranışlarına yansıtmasıdır.”

Piaget'e göre ise öğrenme,

“Bireyin olgunlaşması ile birlikte edindiği tecrübenin niteliğine bağlı olarak gerçekleşen bilişsel faaliyetlerdir” (Akt.: Çam, 2000: 10).

Öğrenen örgüt disiplinlerini ortaya koyan Senge (Akt.: İldeniz ve Doğukan, 2007: 22-23), öğrenmeyi şu şekilde tanımlamıştır:

“Gerçek öğrenme, insan olmanın anlamını ta yüreğinden kavrar. Öğrenmeyle kendimizi yeniden yaratırız. Öğrenmeyle, şimdiye kadar hiçbir zaman yapamadığımız bir şeyi yapmaya hevesli hale geliriz. Öğrenmeyle dünyayı ve onunla ilişkimizi yeniden kavrarız. Öğrenmeyle, yaratma ve hayatın üretme sürecinin bir parçası olma kapasitemizi genişletiriz”.

Görüldüğü üzere; öğrenme tanımları çeşitlilik göstermektedir. Bununla birlikte ortak görüş; Bireyin davranışında gözlenen yeniliğin bireyin sonraki yaşantısında bir değer oluşturduğu ve bunu da zamanla geliştirebileceği yönünde şekillenmektedir.

2.2. Öğrenme Düzeyleri

Koçel (2005:435)'e göre; öğrenme düzeyleri; kişisel düzeyde, grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde olmak üzere üç kademedede incelenmektedir. Bunlar:

Kişisel Düzeyde Öğrenme; Bir insanın çevresine ait birikmiş veya yeni bilgilere, sezgileri veya bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını, bunları yorumlamasını, bunlarla deneyimler oluşturmasını ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlamasını ifade etmektedir.

Grup Düzeyinde Öğrenme; Grup düzeyinde öğrenme, kişisel düzeyde öğrenmiş olan kişilerin, öğrendiklerini, grup içinde paylaşımları, birlikte yorumlamaları ve bir grup anlayışına ulaşmalarını ifade etmektedir. Grup öğrenmesi olmadan, örgüt düzeyinde öğrenmeden söz edilememektedir.

Örgüt Düzeyinde Öğrenme; Örgüt düzeyinde öğrenme ise grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, örgütün tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyen için kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına (database) dönüştürülmesini ifade etmektedir.

2.3. Örgütsel Öğrenme

Öğrenme her halükârda bilinçli olarak gerçekleşmek durumunda olmadığı gibi gözlemlenebilir davranış değişiklikleri ile sonuçlanmak zorunda da değildir. (Kalkan, 2006: 24). Huber (1991)'de, ortaya koyduğu kapsamlı literatür taramasında, örgütsel öğrenmenin niteliğine ilişkin öne sürdüğü temel tezlerini farklı disiplinlerde ulaşılan sonuçlarla desteklemiştir. Huber (1991: 24)'e göre örgütsel öğrenme;

“Enformasyonun/bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere -örgütsel hafızada- saklanması olarak kategorilere ayrılacak bir enformasyon işleme sürecidir”.

Bu bağlamda örgütsel öğrenme; hem bilinçli hem de bilinçsiz-kendiliğinden unsurlar içeren, enformasyon/bilgi edinimi, enformasyona/bilgiye erişim ve enformasyonun/ bilginin değerlendirilmesi suretiyle örgütsel hafızanın etkinliğinde gerçekleşen, örgütsel eylemi etkileyen örgütsel bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Kalkan, 2006: 25).

Örgütler hayatta kalabilmek için, öğrenmeyi sağlamak zorundadırlar. Örgütlerin her kademesinde depolanan bilgiler, öğrenmeye açık hale getirilerek örgütsel bağlamda bir etkililik sağlanmaktadır. İşte örgütlerin her türlü ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri ve rekabet güçlerini arttırabilmeleri için çağdaşlaşma yolunda gereksinim duydukları her türlü davranış biçimi, örgütsel öğrenme olarak algılanabilmektedir.

2.4. Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgüt kavramı bir örgütün sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, çalışanları geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir (Erigüç, Yalçın Balçık, 2007: 1). Ayrıca, çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılıkları sayesinde çevrelerinden bilgi toplayan; onu kullanarak yeni bilgiler üreten; bunları daha sonra, geleceklerini şekillendirmek amacıyla kullanmak için örgütsel belleklerinde depolayan örgütler, öğrenen örgüt olarak adlandırılmışlardır (Erigüç, Yalçın Balçık, 2007: 2).

Öğrenen örgütler değişim için öğrenmekte dolayısıyla da öğrenerek değişime ayak uydurmaktadırlar. Örgütte öğrenme süreci birey, grup ve kurum düzeyinde düşünülebilir. İnsanlar hayatlarının başlangıcından itibaren sürekli olarak bir şeyler öğrenmektedirler. Zaten öğrenme insanın doğasında vardır. Birey öğrenme yoluyla kapasitesini geliştirerek yaşam için gerekli olan katkıları yapmaktadır. Bireysel öğrenme olmadan ne örgütsel öğrenme ne de öğrenen örgüt olabilir. Fakat bütün örgütteki bireylerin, bireysel öğrenme azminde olması da yeterli olmamaktadır. Ayrıca bireylerin bir takım oluşturmaları da gerekmektedir. Grup öğrenmesinde, örgüt üyeleri arasında dayanışma, diyalog ve tartışma ile kolektif zekâ gibi bazı dinamikler harekete geçirilerek örgütsel öğrenmenin yerleşmesi sağlanmaktadır. Örgütsel öğrenme de birlikte yaşama, birlikte üretme ve paylaşma gibi temel anlayış ve değerler gelişmektedir. Her bir örgütün kendine has kurumsal öğrenme sitilleri bulunmaktadır. Bu da kurumsal öğrenmenin bir kültür anlayışı olduğunu göstermektedir. Belirtilen öğrenme süreçlerini gerçekleştiren örgütler, öğrenen örgüt hüviyeti kazanarak, belirledikleri hedeflere daha kolay ulaşmakta ve uygulamak istediklerini daha çabuk hayata geçirmektedirler (Özus, 2005: 3).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler kavramları yönetim ve işletme alanında uzun yıllardan beri sıkça üzerinde çalışılan bir konudur. Bu iki kavram birbirinin yerine sıklıkla kullanılmaktadır. Örgütsel öğrenmeyi, örgütte yer alan öğrenme ile ilgili bazı faaliyetleri ifade etme, öğrenen örgütleri ise; öğrenme

faaliyetlerini uygulayan, öğrenilen bilgiyi davranış şekillerine dönüştürebilen işletmeler olarak belirtebiliriz (Boyacı, 2007: 1).

Özetlenecek olursa: örgütsel öğrenmede, bilginin örgütün hafızasına yerleştirilerek, istenildiği anda kullanılabilmesi ve bu sayede gerekli olduğunda ihtiyaçların giderilmesiyle, örgütün yeni kalmasının sağlanması amaçlanmaktadır. Öğrenen örgütler de ise, devamlı olarak yaşayan yeni kalabilen, bilginin ne şekilde ifade edilebileceği hakkında somut veriler ortaya koyabilen ve bunu örgütün ihtiyaçları doğrultusunda geliştirerek yönlendirebilen örgütler hedeflenmektedir.

2.4.1. Öğrenen Örgütün Gerekliliği

Örgütler çevreye uyum sağlamak, gelişimlerini sürdürebilmek için birer öğrenen örgüt olmak zorundadırlar (Özgen, Türk, 1996: 71). Öğrenen örgütler bireylerin yeteneklerini keşfedip uygulama fırsatı sunarak, bütünlük, birbirine bağımlılık, kolektif çaba ve zekâ gibi değerlere ulaşmayı amaçlamaktadırlar. İnsanlığın temel öğrenme tutkusuna destek olup, onu zenginleştirmeyi amaçlayarak, birilerinin başkaları için neden gerekli olduğunun açıklamasını yapmaktadırlar. Ayrıca örgütsel gelişmeye teknik bir yaklaşım kazandırıp, kaliteye ulaşmak için ışık tutmaktadırlar.

Öğrenen örgütler çevresel dostluk oluşturmada, ebeveynler için öğrenme yollarını genişletme, ruh ve canlılık anlayışını cesaretlendirme, çalışanlar arasında birlik oluşturma gibi işlevleri de yerine getirmektedirler. Ortak çalışma için bir yenilik ve bakış açısı kazandırıp, ihtiyaçların görülebileceği, çalışanlara enerji verecek bir vizyon sunmaktadırlar. Ayrıca günümüzde; “Bireysel öğrenme” kavramı “örgütsel öğrenme” kavramına dönüşmek zorunda bırakılmaktadır. Çünkü başarı artık sinerji yaratan ekiplerle gerçekleştirilebilmektedir. Sistemlerin mutlak anlamda başarılı olduğu bir alanda, bireysel eğitimin çok fazla önemi kalmamaktadır. İnsanlar deha derecesinde zekâyâ sahip olsalar bile, uzun vadede takım ruhu bilincinde, düzenli olarak çalışan ekiplere karşı koyamayacakları da bilinmektedir (Kıngır, Mesci, 2007: 64).

Bununla birlikte; günümüzde örgütlerin temel kaynaklarının başında gelen bilgi unsurunun artan öneminin en açıklıkla ortaya konduğu yönetim felsefesi öğrenen örgüt çerçevesi içinde şekillenmektedir. Bilginin artan önemiyle birlikte tüm örgütlerin öncelikle varlıklarını koruyabilmeleri, sonra da gelişimlerini sürdürebilmeleri bakımından öğrenen örgüt niteliğine kavuşma yönünde bir değişim çabası içine girmeleri kaçınılmaz bir zorunluluk oluşturmaya başlamaktadır (Pınar, 1999: 37).

Öğrenmeyi zorunlu kılan temel gelişmeleri; globalleşme, bilgi toplumu, rekabet ve toplam kalite yönetimi başlıkları altında sınıflandırmak mümkündür (Ergani, 2006: 20). Bu bağlamda; öğrenen örgütler, günün hızlı değişimine ayak uydurmak isteyen her kurum için önemli bir yapıdır. Öğrenen örgütler, özellikle kişiye, etkileme gücünü hatırlatmasıyla önem taşımaktadır. Aynı zamanda kişisel gelişim için de uygun ortamlar oluşturarak, örgüt içerisinde teşvik edici bir kültürün oluşumunu da sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak kendini geliştiren bireylere değer verilen bir yapı içerisinde, yenilikler için her zaman açık bir kapı bırakılmaktadır (Güçlü ve Türkoğlu, 2003: 137).

Görüldüğü gibi öğrenen örgüt olma sürecinde, bilginin etkin bir şekilde kullanılabilmesinin amaçlanması beklenmektedir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte toplumların önceliklerinin değiştiği bilinmektedir. Bu önceliklerin başında bilgiyi etkili bir biçimde işleme ve kullanma bulunmaktadır. Bilgiye hükmeden toplumlar egemen güç olarak davranmaktadırlar. Bilgiyi kullanacak olan bireylerin yetiştirilmesi sürecinde, kişisel becerilerin belirli bir vizyon ışığında çeşitli zihinsel çalışmalarla beraber, sistematik olarak bir takım ruhu içerisinde şekillendirilmesi ile öğrenen örgütler meydana getirilecektir. Böylece toplumsal ihtiyaçların da en üst seviyede karşılanması sağlanacaktır.

2.4.2. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri

Öğrenen örgütlerin belli başlı özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- a. Sistem düşüncesi esastır.
- b. Öğrenme örgütün bütününde, örgüt sanki tek bir beyinmiş gibi meydana gelir.
- c. Öğrenme sürekli, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir.
- ç. Örgüt üyeleri, örgüt çapındaki öğrenmenin, örgütün ilerideki başarısı için taşıdığı önemi kavramışlardır.
- d. Yaratıcılığa önem verilir.
- e. Tüm çalışanlar örgütün başarısında kritik rol oynayan bilgi kaynaklarına ulaşabilirler.
- f. Bireysel ve grup hâlinde öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü bulunur.
- g. Çalışanlar örgüt içinde ve dışında yaratıcı bir toplum bilinciyle ilişki hâlinde dirler.
- ğ. Değişim, beklenmeyen sürprizler ve hatalar, öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir.
- h. Çevresine karşı uyanık ve esnektir.
- ı. Kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir.
- i. Herkesi yönlendiren bir kalite ve sürekli gelişme bilinci vardır (Marquardt 1994, Akt: Bülent Ergani, 2006: 30).

Öğrenen örgütlerin özelliklerini belirlerken, ortaya konan temel kriterler aslında çağa uygun, her türlü kurumsal yapıda olması gereken birtakım vazgeçilmez unsurlardır. Öğrenen örgütlerin özelliklerini belirlerken, bilginin nasıl kullanılacağı ve edinilen bilginin yeni öğrenme koşullarına ne derece uyum sağlayabileceği gibi önemli konulara da cevap aramak gerekmektedir. Bilginin egemen olduğu bir ortamda, gelişmeye açık yeni örgütlerin kurulması kaçınılmaz hale gelecektir. Bu sayede öğrenen örgüt olma isteğinde bulunacak örgütlerinde sayılarında önemli oranda artış sağlanacaktır.

2.4. 3. Öğrenen Örgütün Önündeki Engeller

Öğrenen örgütlerin öneminin anlaşılmasıyla birlikte öğrenen örgüt olmak isteyen kurumların, bir takım sorunlarla mücadele edebilme yetenek ve azmine sahip olmaları gerekmektedir. Bu bakımdan, öğrenen örgüt oluşturmada önce, örgütün öğrenmedeki yetersizliği ve başlıca öğrenme zorlukları belirlenmelidir. Aksi takdirde iyileştirici tedbirler almak mümkün değildir. Öğrenen örgüt, sistem düşüncesi içinde yeni değişimlere ayak uydurabilmeyi öğretmektedir. Bu durum ayrıca meydana gelebilecek değişimlere göre örgütün gerekli önlemler almasını da sağlamaktadır (Bozkurt, 2003: 49).

Öğrenme, daha fazla bilgi edinme değil, istenilen sonuçları üretme yeteneğini genişletmektir. Örgütlerin öğrenmesi ise her düzeyde bir tür öğrenmeyi gerçekleştiren iş görenlerin varlığı ile mümkün olmaktadır. Bundan dolayı öğrenen örgütlerde asıl önemli olan bireysel öğrenmenin önünün açılmasıdır (Özden, 1998: 153).

Çalışanların öğrenmelerine izin verilmemesi, önlerine set çekilmesi veya nasıl öğreneceklerini bilmemeleri de öğrenmenin engelleri olarak sayılmaktadır. Yöneticilerin çalışanları karar alma sürecine katmamaları, yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim kopukluğu ve örgütsel özendiricilerin olmaması, örgütte öğrenmeye engel olmaktadır (Bozkurt, 2003: 50). Örgütsel yapılarda bir takım unsurlar örgütsel öğrenmeyi engelleyebilmektedirler. Örneğin örgütler sürekli olarak geliştiğinden bürokrasiye takılmaları mümkündür. Politikaların, kuralların ve şekillerin, enerjinin teşebbüs anlayışının ve canlılığın yerini alması bu durumda çok olağan bir süreç olmaktadır. Çalışan iki birey arasındaki iletişim eksikliği, liderlerin örgütlerde olup bitenle yeteri kadar ilgilenmemeleri ve vizyonsuzluk, paylaşılan bir vizyon ve birbirlerinin çabalarını tamamlama yönünde bir anlayışın olmaması, çalışanların kendi kişisel çıkarlarını takım vizyonundan daha önemli görmeleri ve öğrenme yönünde herhangi bir çabayı gerekli görmemeleri bu duruma örnek olarak verilebilir. Ayrıca katı hiyerarşide, en önemli örgütsel öğrenme engellerinden biridir. Çünkü içerisinde her şeyin bilgiyi sınırladığı, her türlü karar ve iyi düşüncenin

yönetim katmanlarının tekeline alındığı hiyerarşiye dayalı bir yapı da öğrenmeyi engellemektedir (Töremen, 2001: 64-65).

Dolayısıyla; karşılaşılan birtakım sorunlarla mücadele edebilmenin en etkin yolu, örgüt yapısını oluşturan tüm unsurların, öğrenen örgüt olabilme ve bunu sürdürebilme kriterlerine sahip olması ile mümkün olmaktadır. Bu da; örgüt yapısı içerisinde gerekli alt yapı koşulları sağlandıktan sonra hem yöneticilerin hem de işgörenlerin olumlu yaklaşımlar sergilemeleri ile sağlanacaktır. Öğrenen bir örgüt olabilmek için yöneticilerin; liderlik vasıflarını geliştirebilmeleri ve bunu çağdaş yönetim anlayışlarıyla pekiştirmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda örgütün çağı yakalamaya elverişli hale getirilmesinde, yöneticilerin bu anlayışlarını tüm örgüt içerisinde canlı kılmaları önemli bir etken olacaktır. İşgörenlerin ise öğrenen bir örgüt de bilginin kullanımı konusunda gerekli disiplinlere sahip olmaları ve kendilerini örgütün birer parçaları olarak hissetmeleri ve gelişimlerini sürdürmeleri gerekmektedir.

2.4.4. Geleneksel Örgütler ile Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklar

Geleneksel örgütler, insanların davranışlarını denetleyen yönetim sistemleri gerektirirken, öğrenen örgütler düşünmenin niteliğini, derinlemesine düşünme ve takım halinde öğrenme kapasitesini ve karmaşık iş konuları hakkında ortak görüş ve ortak anlayış geliştirme yeteneğini artırmaya yatırım yapmaktadırlar. Bu yetenekler, öğrenen örgütlerin hem lokal olarak hem de hiyerarşik olarak daha iyi koordine olmalarını sağlamaktadır (Senge, Akt.: İldeniz ve Doğukan, 2007: 313).

Öğrenen örgütlerde sadece ihtiyaç duyulduğunda değil, devamlı suretle bir öğrenme ve etkilenme süreci mevcuttur. Bu öğrenme sürecide katılımcı bir yönetim uygulamasıyla etkinliğini arttırmaktadır. Ancak geleneksel yapıya sahip örgütlerde bunu gerçekleştirmek hiç kolay bir süreç değildir. Örneğin; geleneksel örgütlerde yeni teknolojiler ihtiyaç olduğunda çalışanlara zorla kabul ettirilmeye çalışılırken; öğrenen örgütlerde ise bir değişiklik yapılacaksa önceden çalışanlar bilgilendirilip sonra da görüşler alınmaktadır. Bu da geleneksel örgütlerde örgüte olan bağlılığı

olumsuz etkileyip doyumsuzluğu arttırırken, öğrenen örgütlerde iş verimini ve örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır. Bunun gibi öğrenen örgütler ile geleneksel örgütler arasında birçok farklılıklar vardır. Bu farklılıklardan bazıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 1.: Geleneksel Örgütler İle Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklar.

<u>Öğrenme Özellikleri</u>	<u>Geleneksel Örgütler</u>	<u>Öğrenen Örgütler</u>
Öğrenen Kim?	Bir Yere “Gönderilenler”, Ödüllendirilenler, Seçilmiş Gruplar (Yöneticiler, Satış Elemanları)	Herkes, Tüm Çalışanlar, Tüm Bölüm ve Düzeydeki Elemanlar
Öğreten Kim?	Kurum İçinden Eğitimi, Dışarıdan Gelen Uzmanlar	İşe En Yakın Olan Kişiler, Eğitimi ve Uzmanlar
Sorumlu Kim?	Eğitim Departmanı	Herkes
Hangi Öğrenme Araçları?	Dersler, İş Sırasında Eğitim, Usta Çırak İlişkisi, Formal Eğitim, Öğrenme Planları	Dersler, İş Sırasında Eğitim, Öğrenme Planları, Kıyaslamalar, Ekipler, Kişisel Çabalar, İkili Çalışmalar
Ne Zaman?	Zorunlu Olduğunda, İlk Birkaç Ay	Her Zaman, Uzun Dönemli
Nerede?	Sınıflarda, İşyerinde	Sınıflarda, Toplantılar Yaparak, Her Yerde
Hangi Bilgiler?	Teknik	Teknik, Ticari, Kişiler Arası İlişkiler, Öğrenmeyi Öğrenmek
Hedef	Bugünün İhtiyaçları	Gelecekteki İhtiyaçlar
Duygular	Ruhsuz	Coşkulu

Kaynak: (Braham, Akt.: Tekcan, 1998: 20).

Tablo 1.’ de görüldüğü üzere; çağdaş örgütlerde olması gereken tüm yaklaşımları içinde barındıran öğrenen örgütler; başarının sağlanması aşamasında

tüm çalışanlarının; örgütsel öğrenme yeteneklerini zamanında ve eksiksiz bir şekilde geliştirebilmeleri için gerekli koşulları sağlamaktadırlar.

2.4.5. Öğrenen Örgütte Öğrenmeden Sorumlu Olanlar

Örgütsel öğrenmenin temelinde bireysel öğrenme yatmaktadır. Bununla birlikte bireyler örgüt halinde öğrenmeyi başarmak durumundadırlar. Bu bireyler örgüt bünyesinde bulunan öğrenme ile sorumlu olan tüm işgörenlerdir. Bunun yanı sıra örgüt de öğrenmeden sorumludur. Örgüt, öğrenme olanakları sağlamak ve öğrenmeyi destekleyen bir yapı oluşturmak zorundadır.

Örgütün öğrenen bir örgüt olmak için sorumlu olduğu yapılanmayı şu şekilde özetleyebiliriz: öğrenmeye zaman ayırmak, öğrenmeye örgüt kültürü ve değerleri içerisinde yer vermek, öğrenme için mekân ayırmak, öğrenme hatalarını dikkate almak, geriye dönük öğrenmeyi değil; ileriye dönük öğrenmeyi benimsemek, eylemleri antrenman gibi görmek, çalışanları öğrenme konusunda ödüllendirmek (Braham, Akt.: Tekcan, 1998: 13-14).

2.4.6. Öğrenen Örgütlerin Yönetimi

Bir örgütte öğrenmenin ortaya çıkmasında; yönetimin ilk sorumluluğu öğrenmeyi teşvik edecek bir iklim oluşturmaktır. Yönetimin görevi kontrol etmek değil; yapıcı diyalogu oluşturmak, deneyim sürecini kolaylaştırmaktır (Töremen, 1999). Bir yönetim sistemi tarafından sürekli eğitilme, yetiştirilme deneyim arttırmak için dönüşümlü çalışma ve beceri geliştirmek için planlı görevlendirme, hedefe ulaşmak için yapılması gerekli olan unsurlardan birkaçıdır. Dolayısıyla çağdaş yönetim anlayışının, etkin liderlik özellikleri ile biçimlendirilerek, alınacak kararların uygulandığı ve şekillendirildiği bir örgüt yapısının öğrenen örgüt düzenini alması kaçınılmaz olacaktır.

2. 5. Öğrenen Örgüt Disiplinleri

Senge'nin ortaya koymuş olduğu yaklaşım ile öğrenen örgütlerin belirli disiplinler altında olması gerektiği ve bu disiplinler ile otoriter ve gelenekçi yaklaşımlardan ayrıldığı bilinmektedir. Senge'ye göre: Öğrenen örgütün kurulabilmesi için 5 temel disiplinin başarıyla uygulanması gerekmektedir. Senge (Akt.: İlideniz ve Doğukan, 2007: 19) “disiplin” sözü ile ne anlatmak istediğini şu şekilde açıklamaktadır:

“Disiplin sözcüğü ile zorla kabul ettirilen bir düzeni veya bir cezalandırma aracını değil, uygulamaya koymak için incelenmesi ve hâkim olunması gereken bir teori ve teknik bütünü anlatmak istiyorum. Bir disiplin, belirli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenecek bir gelişme yoludur. Herhangi bir disiplinle olduğu gibi, piyano, çalmaktan elektrik mühendisliğine kadar, kimilerinin Tanrı vergisi yeteneği vardır, ama herkes pratikle yeteneğini geliştirebilir”.

Senge'nin bahsettiği 5 disiplin özetle şunlardır: **a.** Kişisel ustalık, **b.** Zihnî modeller, **c.** Paylaşılan görme gücünün oluşturulması, **d.** Sistem düşüncesi, **e.** Takım hâlinde öğrenme (Güçlü ve Türkoğlu, 2003: 142). Bu disiplinlerin farklı yönetim anlayışlarından ayrılmasını sağlayan en önemli özelliği bireysel ve özgün olmasıdır.

2. 5. 1. Kişisel Ustalık Disiplini

Senge (Akt.: İlideniz ve Doğukan, 2007: 16)'ye göre kişisel ustalık disiplini;

“Yüksek düzeyde bir kişisel ustalığa sahip olan kişiler kendileri için en derinden önem taşıyan sonuçları tutarlı olarak gerçekleştirme yeteneğine sahiptir. Kişisel ustalık, kişisel görme ufkuna sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjiye odaklaştırma, sabrı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini. Bütün bunlar öğrenen örgütlerin temel taşı, manevi temelleridir. Bu örgütlerde, çalışanların enerjileri yanında heves ve coşkularından da yararlanmak hedeflenilir”.

Kişisel ustalık bireye özgü bir yeteneği temsil edebileceği gibi hâkimiyetinde bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Kişisel ustalık özel bir alanda yeterlilik düzeyi olarak belirlenebilmektedir. Kişisel ustalık disiplinine sahip olan insanlar, belirli bir amaç için mücadele etmektedirler. Sorgulayıcı, rasyonalist, toplumcu bir yaklaşım içerisinde bulunmaktadırlar. Kendilerini bulundukları örgütlerin değişmez parçası olarak görmektedirler. Devamlı suretle bir öğrenme halinde olup, öğrenmelerinin bir sınırı bulunmamaktadır. Kişisel ustalık disiplinini bir yaşam felsefesi olarak görmektedirler.

Öğrenen örgütleri oluşturabilmek için öncelikli şart, örgütü oluşturan bireylerin öğrenmesini sağlayabilmektir. Bireylerin öğrenmesinin sağlanması için gerekli olan unsurların ve ortamın sağlanması yöneticinin sorumluluğundadır. Kişisel ustalık disiplinine sahip olan kişiler devamlı olarak kendilerini geliştirmektedirler. Böylece örgütlerin öğrenen örgütler olmaları için gerekli olan öncelikli şartta sağlanmış olmaktadır.

Dolayısıyla kişisel ustalık bir yaşam tarzı olarak kabul edilmektedir. Öğrenen örgüt olmanın temelinde bireylerin etkin öğrenmeye sahip olması yatmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin bireylerin kişisel gelişim düzeyleri için gerekli olan tüm şartları hazırlaması gerekmektedir. Mühendislikte binaların dayanıklılığının temellerinin ne kadar sağlam olduğu ile ilgili olduğu düşünülürse, öğrenen örgütlerinde bilgiye, öğrenmeye ve toplumlar arası mücadeleye dayanıklılığı bünyesinde bulunan bireylerin kişisel ustalık düzeyleri ile yakından ilgilidir. Kişisel ustalığın bir disiplin olarak belirlenmesi öğrenen örgütlerin temelinin sağlamlaştırılması için atılmış en önemli adım olarak kabul edilmektedir. Zaten Senge’de kişisel ustalığın gelişmesi için ona bir disiplin olarak yaklaşmak gerektiğini belirtmektedir.

2. 5. 2. Zihnî Modeller Disiplini

Senge (Akt.: İlideniz ve Doğukan, 2007:17)’ye göre zihni modeller disiplini;

“Zihni modellerle çalışma disiplini aynayı içe doğru çevirmekle başlamaktadır. Kişinin dünya üzerine içsel resimlerini ortaya çıkarmasını, bunları yüzeye çıkarıp sıkı bir incelemeden geçirmesini öğrenmesi gerekmektedir. Ayrıca, sorgulama ile savunmayı dengeleyen “öğrenmeli” konuşmalar yapma yeteneği de önem taşımaktadır. Bu konuşmalardan insanlar kendi öz düşüncelerini etkili bir şekilde sunar ve bu düşüncü başkalarının etkisine açarlar”.

İnsanların zihninde bulunan kalıplaşmış, değiştirilmesi zor olan algılar onların tüm yaşantısını etkileyecek düzeyde ortaya çıkmaktadırlar. Farklı zihni modellere sahip olan bireylerin bir arada yaşama imkânı bularak karar sürecine girmeleri çatışmayı da beraberinde getirmektedir. Önemli olan örgütlerde karar verenin, zihni modellerden en olumlu şekilde faydayı görebilmesidir. Öğrenen örgüt oluşturabilmek için değişik zihni modellerin ifade edilmesine olanak tanımak gerekmektedir. Öğrenen örgütlerde değişik zihni modellerden her zaman olumlu bir sonuç çıkarılacak diye bir anlam da yoktur. Önemli olan zihni modellerin farklı biçimlerde ortaya çıkmasını sağlayabilmek ve zamanla yeniliklere açık gelişim modelleri ortaya koyabilmenin önündeki engelleri kaldırabilmektir.

Bilimin gelişim sürecine bakıldığında farklı zihni modellerin birbirlerinden etkilendiği ve bu sayede çeşitli tasarımların ortaya çıktığı görülmektedir. Zamanla bu etkilenme biçimi bireylerin davranışlarına da etki etmekte ve bireylerin yaşam kalitelerini de doğrudan etkilemektedir. Global ekonomik krizlerde bir grup büyük şirketin üretimde azalmaya ve kaliteden ödün vermeye gitmeleri farklı bir zihni model iken, diğer bir grup büyük şirketin ise kaliteden ödün vermeden üretimde aynı standartta kalabilmeyi sağlamaları farklı bir zihni model olarak görülmektedir. Bu iki grup şirketin yönetim anlayışlarındaki farklılık onların farklı zihni modelleri uygulamaya koymalarından kaynaklanmaktadır. Alınan bu kararlar bulunan şartlara ve ortamlara göre fayda ve zarar sağlayabilmektedir. Önemli olan farklı zihni modellerin karar sürecine katılmasını sağlayabilmektir.

Dolayısıyla öğrenen örgütlerde önemli olan farklı zihni modellerin uygulanmasından çok, örgütü yöneten kişilere en doğru zihni seçimi yapabilme olanağının sağlanmasıdır. Bunun içinde örgüt içerisinde bulunan bireylerin dürüstçe

örgüt amacına hizmet edebilmelerine, açık ve net olarak fikirlerini ortaya koyabilmelerine imkân sağlamak gerekmektedir. Geleneksel zihni modellerden kurtulup daha yenilikçi modellerin seçilebilmesi ve tartışılabilmesi hem birey için önemlidir hem de öğrenen örgütlerin var oluş nedenlerinden birini yansıtmaktadır.

2. 5. 3. Paylaşılan Vizyon Disiplini

Senge (Akt.: İlideniz ve Doğukan, 2007: 227)'ye göre paylaşılan vizyon disiplini;

“Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyonlarda aynı şekilde bir örgütün her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler, örgüte nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratmaktadır. Paylaşılan bir vizyon birbirlerine güvensizlik duymuş olan insanların birlikte çalışmaya başlamaya yöneltmek için atılan ilk adımdır. Bir ortak kimlik yaratır. Gerçekten bir örgütün paylaşılan amaç duygusu, vizyonu ve çalışma değerleri ortaklığın en temel düzeyini oluşturmaktadır”.

Paylaşılan bir vizyon belirli bir amaç etrafında şekillenmiş bir oluşumdur. Bireysel amaçların örgütün amacı ile birlikteliğinin sağlanmasıdır. İnsanların doğasında belirli bir amacın peşinden gitmek bulunmaktadır. İnsanlara dayatmayla bir vizyonun peşinden koşturulmasının sağlanması ulaşılmak istenen amaçtan farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bireysel isteklerin örgütün istekleri doğrultusunda şekillendiği bir oluşum, paylaşılan vizyonu ortaya çıkarmaktadır.

Paylaşılan vizyonların oluşumunda liderler önemli rollere sahiptirler. Bazen bir liderin etkililiği, örgütü oluşturan bireyler için en önemli amaç olabilmektedir. Liderlerin bireylerden, baskıyla, bürokrasiyle örgüt vizyonunun gerçekleştirilmesini beklemesi sadece örgüte olan uyum sürecini geliştirmektedir. Bu şekilde sağlanmış bir uyum süreci de paylaşılan vizyonu disiplin olarak uygulayabilmeyi imkânsızlaştırmaktadır. Öğrenen örgütler paylaşılan vizyon sayesinde bilgiyi ve öğrenmeyi en etkin şekilde kullanmaya hazır hale gelmektedirler. Paylaşılan vizyon

öğrenmenin sağlanabilmesi için gerekli olan ateşleme mekanizmasıdır. Paylaşılan vizyon, insanların belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelebilmelerine olanak tanımaktadır. İnsanların bir araya gelebilmelerinde ortak amaca inanmışlıklarının bulunması gerekmektedir. Öğrenen örgütlerde, örgütün amacına inanmış bireyler kendi kişisel amaçlarını örgütte bulmaktadırlar. Örgütlerin, kendi amaçlarına inanmış bireyler oluşturabilmeleri ancak bireylerin kendi amaçlarını ortaya koyabilmelerine fırsat tanımakla mümkün olmaktadır. Bu sayede kendi amaçlarını ortaya koyan bireyler örgütlerin ihtiyaçlarını karşılamada en üstün performansı göstermektedirler. Böylece örgüte olan bağlılık fazlasıyla sağlanmış olmaktadır.

2. 5. 4. Sistem Düşüncesi Disiplini

Senge (Akt.: İlideniz ve Doğukan, 2007: 20)'ye göre sistem düşüncesi disiplini;

“Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar olup son elli yıl içinde geliştirilmiştir. Sistem düşüncesi disiplinleri birbiriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Sistem düşüncesi bir bütünü görme disiplindir. Bir genel prensipler kümesidir. Aynı zamanda bir spesifik araçlar ve teknikler takımıdır. Sistem düşüncesi bir duyarlılıktır. Yaşayan sistemlere, benzersiz karakterlerini veren o karmaşık, incelikli, birbiriyle bağlantılılığı açıklamaktadır”.

Senge, sistemli düşünmenin kaldıraç gücü ilkesi açısından da faydalı olduğunu belirtmektedir. Bu ilkeye göre, en iyi sonuçlar büyük ölçekli çabalarla değil, küçük iyi odaklanmış eylemlerle elde edilmektedir. Eylemlerin temelinde yatan yapıları görmek gerekir. Sistemli olmayan düşünce yolları, dikkatleri küçük kaldıraç etkisi olan noktalara yoğunlaştırmaktadır (Öneren, 2008: 169).

Bu bağlamda; bir örgütte sistem düşüncesi disiplininin etkin olabilmesi için kişisel ustalık disiplini, paylaşılan vizyon disiplini, zihni modeller disiplini ve takım halinde öğrenme disiplinlerinin de etkin olarak uygulanması gerekmektedir. Sistem düşüncesi disiplini öğrenen örgütlerin anlaşılabilirliğinin en önemli noktasını

oluşturmaktadır. Öğrenen örgütü bir dişli çarka benzetecek olursak sistem düşüncesi bu çarkın hareket mekanizmasını oluşturmaktadır. Sistem düşüncesi disiplini, öğrenen örgüt disiplinleri içerisinde beşinci disiplin olarak ifade edilmektedir. Diğer öğrenen örgüt disiplinlerinin sistem düşüncesi olmadan bir etkililik gösterebilmeleri mümkün olmamaktadır. Sistem düşüncesi sayesinde, diğer öğrenen örgüt disiplinleri anlamlılık kazanarak, örgütleri bir bütünlük içerisinde öğrenen örgüt olabilme yolunda sonuca götürmektedirler.

2. 5. 5. Takım Halinde Öğrenme Disiplini

Senge (Akt.: İldeniz ve Doğukan, 2007: 257)'ye göre takım halinde öğrenme disiplini;

“Bir düzeyden sonra bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için pek önemli değildir. Bireyler devamlı öğrenirler, ama yine de ortaya bir örgütsel öğrenme çıkmaz ortaya. Ama takımlar öğrenirse, tüm örgüt içerisinde öğrenme için bir küçük evren haline gelirler. Kazanılan içgörüler eyleme dönüştürülür. Geliştirilen beceriler başka bireylere ve başka takımlara propaganda malzemesi olabilmektedir. Takımın başanılan örgütün tümü için birlikte öğrenme standardını belirleyebilir. Takım halinde öğrenme önemlidir, çünkü modern örgütlerde temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Bu, lastiğin yolla buluştuğu noktadır; takımlar öğrenmedikçe örgütlerde öğrenemez”.

Öğrenen örgütlerde bireysel etkililikten çok takım oluşturma ruhu çok önemlidir. Bireysel zekâlar, asla oluşturulan takımların zekâlarının önüne geçememektedirler. Bireylerin öğrenmesi, ancak oluşturulan takımlarında öğrenmesi sağlandığı zaman örgütleri istenilen düzeylere taşıyabilmektedir. Takım ruhunun oluşturulmadığı örgütlerde, ulaşılmak istenen amaçlardan sapma gözlenmektedir. Örgütlerin yapısı içerisinde oluşturulan takımların öğrenmesi, doğrudan bireylerin öğrenmesini sağlamaktadır.

Bireylerin kendi başlarına göstermiş oldukları en üstün performans bile ayrı ayrı düşünüldüğünde sadece kişileri bağlamakta, örgüte fazla bir etkide bulunmamaktadır. Bireylerin örgütlerin amaçlarına hizmet edebilmeleri için mutlaka

örgütler içerisinde oluşturulacak takımlar bünyesinde hareket etmeleri gerekmektedir. Böylelikle hem kendi vizyonlarını geliştirme imkânı bulacaklardır, hem de örgütleri ulaşılmak istenen başarıya götüreceklerdir. Bireylerin performansı, oluşturulan takımların performansını doğrudan etkilemektedir. Böylece, takım içerisindeki rekabet koşulları öğrenen bir örgütün başarıya ulaşmasında en önemli etken olmaktadır. Kişisel ihtiyaçlar hiçbir zaman örgütün amacının ötesine geçememekte, aksine; kişisel çıkarlar örgütün amaçlarına ulaşma hedefleri ile anlam ve gerçekleşme imkânı bulmaktadırlar. Tek başına bir otomobil lastiği, otomobilin hareket etmesi için yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda otomobil lastiğine, motoruna, yakıtına ve diğer otomobil parçalarına da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu parçaların en kalitelipleri bile ayrı ayrı hiçbir anlam ifade etmemektedir. Ancak bu parçalar işlevsel olarak bir araya geldiklerinde otomobili çalışır ve yürür hale getirebilmektedirler. Bu parçalardan herhangi birinde çıkabilecek bir sorun otomobilin çalışmasında problemler yaratabilmektedir. Dolayısıyla örgütlerde bireysel öğrenmenin başarıya ulaşabilmesi için küçük ve etkin takımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece, bireylerin takım olabilmek çabaları içerisinde olmaları ile örgütün öğrenen bir örgüt haline getirilebilmesinin de önü açılmaktadır.

2. 6. Öğrenen Okul

Değişim rüzgârları tüm örgütleri etkilediği gibi eğitim örgütlerini de ister istemez etkilemektedir (Toprakçı, 2002: 362). Toplumsal ve eğitsel değişimin hızına bağlı olarak okulların “öğrenen örgüt” olma gerekliliği giderek önem kazanmaktadır. Çünkü okullar yalnızca kendisini en etkili hale getirmekle kalmayıp, diğer kuruluşlar için de bir model oluşturmaktadırlar (Hoşcan, 1998: 97-99).

Okulun bilgi toplumuna uyum sağlaması sürekli öğrenmesi ile mümkün olmaktadır. Sürekli öğrenme ise okulun öğrenen örgüt olmasıyla gerçekleşebilmektedir (Çelik, 2000: 110). Öğrenen okul, öğrencilerin aktif olduğu “öğretme” değil “öğrenme” etkinliğinin ön planda olduğu okuldur. Öğrenen okul; başta okulun yöneticileri olmak üzere tüm işgörenlerinin yaşam boyu öğrenmeye açık olduğu, öğretme yerine öğrenmenin ön plana alındığı, öğrenme etkinliğinin

temelinde öğrencilerin ilgi ve gereksinimlerinin yer aldığı okuldur (Fındıkçı, 1996: 11).

Öğrenen okul, içinde yer aldığı sistemin izin verdiği oranda değişim ve kendi içinde yeniden yapılanmayı gerçekleştirmeye çalışır. Öğrenen okulda öğretmenler ve öğrenenler ayrımı bulunmamaktadır. Okul müdüründen müstahdemine, öğrencisine, velisine kadar herkes öğrenendir. Öğrenme ise birey, takım ve kurum düzeyinde olmaktadır. Okul değişimi yakalamayı, bilmeyi, kendini yenilemeyi ve güncel olabilmeyi öğrenme sayesinde başarmaktadır (Özus, 2005. 24).

Bilginin ve öğrenmenin örgütsel yapı içerisinde hayat bulduğu en önemli yerlerden biri okullardır. Okulların amacının, yetişmiş insan gücü üretmek olduğu düşünülürse, çağın gereklerine uygun insan gücünün bu örgütlerden çıkabilmesinde, bilginin ve öğrenmenin, okullar için ne denli önem arz ettiği yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir toplumun temel yapı taşı olan gelecek nesillerin, öğrenen bir örgüt olarak okul içerisinde yetişmeleri gerekmektedir. Çağdaş bilgiye erişim sisteminde öğrenen okullar, öğrenmeyi öğreterek toplumun lokomotifi olmaktadır. Toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için, her zaman kendisini yeni tutabilen, çağdaş, bilgiye aç, gelişimini devamlı olarak sürdürebilen, bilimsel olarak olaylara yaklaşabilen, grup içerisinde bir bütün olarak hareket edebilen, bürokrasiyi amaç değil araç edinen, öğrenen okullara ihtiyaç duyulmaktadır. Kendisini öğrenen okul olarak görebilen kurumların sayısı arttıkça, toplumun ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli olan alt yapıda böylelikle karşılanmış olacaktır.

2. 7. Ortaöğretim kurumları

Ortaöğretim; ilköğretime dayalı, en az dört yıllık genel, meslekî ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsamaktadır. Ortaöğretimin amacı; öğrencilere asgarî ortak bir genel kültür vermek, birey ve toplum sorunlarını tanıtmak ve çözüm yolları aramak, ülkenin sosyo-ekonomik ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak bilinci kazandırarak öğrencileri ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda yükseköğretime, hem yükseköğretime hem mesleğe veya hayata ve iş alanlarına

hazırlamaktır (Dönmez, 2005: 258). Ortaöğretim; Genel ortaöğretim ve Meslekî ve teknik ortaöğretim olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Ortaöğretim, çeşitli programlar uygulayan liselerden meydana gelmekte ve öğrenciler, istek ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda bu programlardan birine yönelerek yetişmektedirler.

2. 7. 1. Genel Ortaöğretim

Genel ortaöğretimin amacı; öğrencileri ortaöğretim seviyesinde asgari genel kültüre sahip, toplumun sorunlarını tanıyan, ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunan insanlar olarak yetiştirmek ve yükseköğretime hazırlamaktır (www.orgm.meb.gov.tr). Genel ortaöğretim; Genel liseler, anadolu liseleri, fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, anadolu öğretmen liseleri, spor liseleri, anadolu güzel sanatlar liseleri ve çok programlı liselerden oluşmaktadır.

Eğitim yoluyla bireye kazandırılması planlanan davranışlar ile toplumun bütün bireyleri için gerekli ortak davranışlar temel eğitim kapsamındadır. Genel eğitim, toplumu oluşturan bireylerin birlikte ve uyumlu şekilde yaşamaları için gerekli olan ortak davranışları bireye kazandırmayı amaçlamaktadır (Sezgin, 2000: 45).

2. 7. 2. Meslekî ve Teknik Ortaöğretim

Meslekî ve teknik ortaöğretim; iş ve meslek alanlarına iş gücü yetiştiren ve öğrencileri yükseköğretime hazırlayan öğretim kurumlarıdır. Meslekî ve teknik ortaöğretim; erkek teknik öğretim okulları, kız teknik öğretim okulları, sağlık meslek okulları, ticaret ve turizm öğretimi okulları ve din öğretimi okullarından oluşmaktadır (M.E.B., 2006).

2. 8. Ortaöğretimin Amaç ve Görevleri

Milli Eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak;

a. Bütün öğrencilere ortaöğretim seviyesinde asgari ortak bir genel kültür vermek suretiyle onlara kişi ve toplum sorunlarını tanımak, çözüm yolları aramak ve yurdun iktisadi sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunmak bilincini ve gücünü kazandırmak,

b. Öğrencileri, çeşitli program ve okullarla ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda yüksek öğretime veya hem mesleğe hem de yüksek öğretime veya hayata ve iş alanlarına hazırlamaktır (M.E.B., 2006).

2007/2008 eğitim öğretim yılı milli eğitim istatistikleri örgün eğitim 2007/2008 kitabına göre; Türkiye’de 8280 ortaöğretim kurumunda, 3 245 322 toplam öğrenci bulunmaktadır. Buna karşın 188973 öğretmen ve yönetici bulunmaktadır (M.E.B, 2007).

2. 9. Öğrenen Okulun Özellikleri

Başaran (2000: 57)’a göre, öğrenen okul;

a. Açıkça belirtilen amaçlarla beklenen öğrenmeyi tanımlar ve vizyon sahibidir.

b. Değişim kültürü oluşturur.

c. Personel geliştirme eğilimindedir ve personelinin destekler.

d. Toplumsal değişim sürecinde doğru hizmeti gerçekleştirir.

e. Farklı gruplarla işbirliği içindedir ve örgüt yapısını yeniler.

f. Üretim sürecinden ve çıktılarından dönüt alarak kendini sürekli düzeltmeye ve yenilemeye çalışır.

Görüldüğü üzere; okulların toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek düzeye gelebilmesinde, öğrenen okulların olmasının gerekliliği, öğrenen okulların özelliklerine bakılarak daha iyi anlaşılmaktadır.

2. 10. Öğrenen Okulda Öğretmenler

Çağdaş eğitimin en önemli unsurlarından ikisi, öğretmen ve teknolojidir. Hizmet öncesinde çok iyi eğitilmiş, hizmet içinde sürekli kendisini geliştirerek yeni bilgilerle donatabilen, düşünen, araştıran, yeni teknolojileri kullanabilen, iş birliği yapabilen, ekiple çalışabilen yaratıcı öğretmen tipi, çağdaş eğitimin vazgeçilmez unsurları arasında bulunmaktadır. Sürekli gelişen teknolojiye okullarında yararlanması, yeni teknolojilerin eğitim alanına aktararak kullanılması, eğitim öğretim kalitesinin yükseltilmesi açısından son derece önem kazanmaktadır. Geleneksel ders araç gereçleri ve ezberci eğitim anlayışı ile çağı yakalayabilmek mümkün değildir. Çağdaş eğitimde öğretmen ve teknoloji birbirini bütünlemekte, eğitim öğretiminde kalitesi sürekli gelişmektedir. Böylece çağdaş eğitim kurumları bilgi toplumunun temel ögesi olma işlevlerini yerine getirebileceklerdir (Demirtaş, 2001: 1-2).

Öğretmenlerin, geleneksel bilgi aktarıcılığı rolünü bırakarak, öğrencilerin öğrenmeyi öğrenmelerini sağlayan bir rehber olarak hareket etmeleri gerekmektedir. Eğitimde yeni felsefe ve yaklaşımlar ve bunların uygulanması, eğitimcilerin kendilerini yargılayıcı bir kişi olarak görmekten çok destekleyici bir kişi olarak görmelerini; bilgi aktarıcı bir kişi olmaktan çok yönlendirici ve kılavuz bir kişi olarak görmelerini gerektirmektedir (Özdemir, 2000: 22-23).

Dolayısıyla; öğrenen okulun en önemli unsurlarından olan öğretmenlerin bulundukları örgüt bünyesindeki verimliliği, gerek onların gerekse de tüm örgütün etkililiğini belirleyen en önemli faktörlerden birisidir. Çağdaş uygarlıkların bilgiye ulaşma, bilgiyi öğrenme ve bilgiyi kullanma becerileri yetiştirmiş oldukları öğretmenler sayesinde gelişebilmektedir. Günümüzde okullarda, her türlü teknolojik imkânlarla kolaylıkla ulaşılabilinen bir ortamda, öğretmenlerden bu imkânları en

etkin bir şekilde kullanmaları beklenmektedir. Öğretmenler, mesleki formasyonlarını daima tazelemenin yollarını aramalı, kişisel ustalık düzeylerini de en üst noktaya taşıyabilmenin mücadelesini vermelidirler. Öğrenen bir okul olmak için öncelikle öğretmenlerin, öğrenen örgüt disiplinlerini en iyi şekilde hayata geçirmeleri gerekmektedir.

2. 11. Öğrenen Okulda Yöneticiler

Yöneticiler eğitim kurumlarında aldıkları rolü çağın gereklerine uygun bir tarzda oynayıp toplumun ihtiyaç ve gereksinimlerine karşılama sorumluluğunu yerine getirmelidir. Bu bakımdan yöneticilerin kendilerini her alanda geliştirmesi son derece önemlidir. Yönetici insan eğitimi ve bilgi teknolojileri konusunda kendisini çok iyi yetiştirmek zorundadır. Çok hızlı bilgi üretimi karşısında yöneticinin sürekli olarak bilgilerini güncelleştirmesi gerekmektedir (Çakır, 2004: 1).

Öğrenen örgütlerde, herkesin öğrendiği bir ortamda, lidere düşen görev, yeni öğrenmelere liderlik etmektir. Bu anlamda lider, öğrenmeden sorumlu kişidir. Örgütün lideri çalışanlara karmaşıklığı anlama, sorunları çözme, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme fırsatı sağlamakla yükümlüdür. Liderin öğrenen örgüt ortamını sağlayabilmesi için örgüte rehberlik edecek fikirlere sahip olması, çalışanların öğrenmesi için gerekli altyapıyı hazırlaması ve ekibiyle birlikte diğer çalışanlara model olması gerekmektedir. Öğrenen okul yöneticisi lider yönetici olmakla birlikte stratejik bir lider olmalıdır (Erkoç, 2000: 80).

Bu bağlamda; okul yöneticisinin öğrenen bir okul ortamında öğrenmeyi teşvik edici bir yapısının olması gerekmektedir. Okul yöneticisi, okul bünyesinde öğrenmeyi teşvik edici bir ortam yaratmalı, bu amaçla çeşitli aktiviteler düzenlemelidir. Bürokrasiyi ve statükoculuğu belirli bir seviyede tutmayı başarabilmeli, okul iklimini olumlu bir şekilde düzenleyebilmeli ve kurumun vizyonuna ışık tutabilecek her türlü hedefin peşinden gidebilmelidir. Okul yöneticisi tarafından öğrenen bir okul kültürünün oluşturulabilmesi sağlanabilmelidir.

2. 12. İlgili Araştırmalar

Öğrenen örgütlerle ilgili en temel araştırmaları yapan ve bu düşüncenin yaratıcısı Peter M. Senge'dir. Yazdığı “Beşinci Disiplin” isimli kitapta öğrenen örgütlerin özelliklerini, öğrenme yetersizliği olan örgütleri, öğrenen örgütün gerekli disiplinlerini ifade etmiştir ve ayrı ayrı açıklamıştır.

Kümüş (1998)'ün, “Öğrenen Organizasyon Olarak Okul” konulu araştırma sonucuna göre; Devlet ve özel okullar arasında öğrenen örgüt olabilme düzeyleri ile ilgili olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda; özel okulların öğrenen örgüt olmaya daha uygun olduğu tespit edilmiştir. Devlet okullarının ise, kendilerine ait bir kültür oluşturamadıkları ifade edilmiş, bu durumun düzeltilebilmesi için, öğretmen ve yöneticilerin kurs, seminer gibi değişik etkinliklere katılmaları, teknoloji kullanımlarının sağlanması, öğretmen yetiştirmede üniversitelerle iş birliği yapılması gibi önerilerde bulunulmuştur.

Töremen (1999)'in yaptığı, “Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri” konulu araştırma sonucuna göre; Özellikle örgütsel engellerle ilgili görüşlerde cinsiyet, kıdem ve çalışılan okul türü açısından önemli farklılıkların görülmediği, çalışmada örgütsel roller ve öğrenme kültürü oluşturma ile ilgili görüşler arasında birçok anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Yine devlet liseleri ile özel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında birçok konuda anlamlı farklılığın ortaya çıktığı görülmüştür.

Ertan (2000)'in, “İlköğretim Okullarını Öğrenen Organizasyona Dönüştürmede Yönetici ve Öğretmen Algıları” konulu araştırmasının sonucuna göre; değişimin anında yakalanması, öğrenci değerlendirmelerinde notun değil öğrenme durumlarının ölçü alınması, öğrenci ve velilere müşteri gözüyle bakılarak memnuniyetlerinin sağlanması, öğrencilere karşı otorite olmak yerine, öğrenmeyi kolaylaştırıcı rehber olunması, yönetici ve öğretmenlerin profesyonellik, verimlilik ve sürekli gelişme ile ilgili olarak daha çok çaba göstermeleri, diğer okulları rakip değil, bütünün diğer yarısı olarak görmeleri, başarının ödüllendirilmesi, yöneticilerin öğretmen ve öğrenciler için özendirici sistemler kurması, en son teknolojinin

kullanılması ve bunu gerçekleştirecek elemanları getirmek için teknolojik plânlar hazırlanması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Güçlü ve Türkoğlu (2002)'nin, “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları” konulu araştırmalarının sonucuna göre; Okul müdür ve müdür yardımcılarının kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım hâlinde öğrenme ve sistem düşüncesi gibi öğrenen örgüt disiplinlerine ilişkin algılama düzeyleri, öğretmenlere göre daha yüksektir. Araştırmaya katılanların tümü özellikle kişisel gelişim için daha uygun imkânlar beklediklerini belirtmiş ve belirgin eksiklik olarak da “kişisel ustalık” disiplinini işaret etmişlerdir. Sorunların kaynağını dışarıda görme eğilimi göze çarpmaktadır. Yine bu araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin sistem düşüncesi ile ilgili algılarının düşüklüğü, ilköğretim okullarında oluşan sonuçlar üzerindeki etkilerini fark etmede yetersiz kalmalarına sebep olduğu belirlenmiştir. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin takım çalışmasına açık olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan zevk aldıklarını belirtmişlerdir. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri kurumlarının amaçlarına inanmaktadırlar. Beklentileri, plânlar yapılırken fikirlerinin alınması ve değerlendirilmesidir.

Özus (2005)'un “M.E.B. Bağlı Konya İlindeki Mesleki ve Teknik Orta Öğretim Kurumlarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyonu Algılamaları” konulu araştırmasına göre; yöneticiler ve öğretmenlerin öğrenen örgütü algılamaları arasında anlamlı düzeyde bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenler ve yöneticiler arasında takım ruhunun gelişmediği ortak amaç birliğinin olmadığı ve uygun bir ortalama ve inceleme ortamının mevcut olmadığı tespit edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgütü algılamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı, öğrenen örgütün henüz okullarda tam olarak benimsenemediği, öğrenen örgüt kavramını bilmeyen öğretmen ve yöneticiler olduğu, bu kavramın hayatımıza girmesi için biraz daha zamana gereksinim duyulduğu anlaşılmıştır. Öğretmenlerin araştırmaya önem vermesi ve kendilerini bireysel araştırmalarla geliştirmeleri gerektiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin eğitim programlarına katıldıkları, katılma nedenlerinin yeni bilgi beceri kazanmak olduğu

tespit edilmiştir. Araştırmada mesleki ve teknik eğitim orta öğretim kurumlarının öğrenen örgüt konumuna gelemedikleri yönetici ve öğretmenlerin kendilerini geliştirerek öğrenmeyi bitmeyen bir süreç olarak görmedikleri, kendilerini değişen çevre şartlarına göre yenileyebilmek bilgiyi ve teknolojiyi kullanabilmek için bireysel ve örgütsel çalışmalara yönelmeleri gerektiği saptanmıştır.

Uysal Çalışkan (2005)'ın “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları” konulu araştırmada; araştırmaya katılanların okul türlerine göre öğrenen örgüte ilişkin algılama düzeylerinde anlamlı farklılıkları ortaya çıkmıştır. Üniversiteye bağlı Uygulama Anaokulu ve Özel Anaokullarının öğrenen örgüt seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerinin tümü özellikle kişisel gelişim için daha uygun imkânlar beklediklerini belirtmiş ve belirgin eksiklik olarak da “Kişisel Ustalık” disipline işaret etmişlerdir. Ayrıca hizmet içi alan personelin okul kalitesini artıracak sonucuna varılmıştır. Hizmet içi eğitim alan yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Okul kurumlarının öğrenmeye açık oluşunun, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme disiplinlerinin sağlanması ile gerçekleştirilebileceği sonucuna varılmıştır.

Öğütçü (2006)'nın yaptığı “Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarından Öğrenen Örgüt Yaklaşımı ve Bir Kamu Kurumunda Uygulama” konulu araştırma sonucuna göre; örgütlerde değişen şartlara ve gelişen teknolojiye hızla uyum sağlayacak sistematik problem çözme, geçmiş deneyimlerden yararlanma, bilginin etkin kullanılması gibi özelliklerin bulunmadığı gözlenmiştir. Örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi gerekli olan kişisel ustalıkların kullanılması, zihni modelleri kullanarak sorgulayabilen, ortak bir vizyon oluşturan, takım halinde öğrenen, ve sistem düşüncesini geliştiren temel disiplinlerin gerçekleştirilemediği anlaşılmıştır.

Ergani (2006)'nin, “Öğrenen Bir Örgüt Olarak Üniversiteler: Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu Örneği” konulu araştırmasının sonucuna göre; Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu'nda öğrenen örgütlerin

genel özelliklerine sahip oldukları belirlenmiştir. Kütahya M.Y.O.'ndaki programlar her ne kadar öğrenen örgüt özelliği gösterebilirler de, daha üstün öğrenen örgüt yapısına ulaşabilmeleri mümkün olduğu ortaya çıkmıştır.

Atak ve Atik (2007)'in, “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi Hava Kuvvetleri Komutanlığı Sürekli Eğitim Modeli Örneği” konulu araştırmasının sonucuna göre; Örgütte oluşturulan sürekli eğitim sistemi çalışanların bir yandan işlerini daha iyi yapmalarını diğer yandan da yenilikçi olmalarını doğuracaktır. Eğitim ve geliştirmede temel amaç, çalışanların davranışında bir değişiklik gerçekleştirmek suretiyle bireylerin yeteneklerini şu andaki ve gelecekteki görevlere ilişkin istenilen düzeye yükseltmektir. Eğitim ve geliştirme, sürekli öğrenme, sürekli gelişim konuları örgütlerin en çok üzerinde durdukları konular arasına girmiştir. Örgütler, küresel rekabette karlı çıkabilmenin yolunun sürekli öğrenen bireyler yaratmaktan geçtiğini öğrenmişlerdir. Yine aynı araştırma da, örgütlerde günümüz şartlarını doğru ifade eden sistem yaklaşımı içinde tasarlanmış dinamik ve proaktif bir sürekli eğitim modelinin işlerlik kazandırılmış olması bir yandan eğitim ve geliştirme faaliyetleri açısından diğer yandan da öğrenen örgüt oluşturma açısından büyük önem taşıdığı belirtilmiştir. Sürekli eğitim, örgütte çalışanların öğrenen bireyler haline gelmesini sağlayan bir yaklaşım olup bu sayede sürekli öğrenme, çalışanlarca eğitimin yaşam tarzı haline getirilmesini sonuç verecek, öğrenmeyi yaşam tarzı edinmiş çalışanlar da kolektif öğrenme ile grup halinde öğrenmeye başlayacaklardır, şeklinde öğrenen örgütün getirileri belirtilmiştir.

Boyacı (2007) tarafından yapılan “Öğrenen Organizasyonlar: Teorik Bir Yaklaşım” konulu araştırma sonucuna göre; Öğrenen bir örgüt kurmanın esası, bilgiyi aktarma ve dönüştürme hızını arttırmaktır. Bu süreç şirket genelinde bilgiyi kaldıraç olarak kullanmakla başlamaktadır. Bunun için bilgi, kişisel düzeyden grup ve örgüt düzeylerine çıkarılmalıdır. Bu süreç basit gibi görünse de aslında hiç de öyle değildir. Çünkü öğrenme otomatik olarak gerçekleşmemekte, yönetilmesi gerekmektedir. Bireysel unsurlar kurumlar için uygulanabilecek genel kuralları yoktur önemli olan ihtiyaçları doğru keşfetmek, hedefleri ve stratejinizi doğru olarak

koymak, başlangıca hazırlıklı olarak gelmektir. Öğrenmeye geçiş sürecini yaşarken, sürekli yeni bir adım atmak, sonucunu görüp sonra yeni bir adım daha atarak ilerlemek ama asla durmamak en önemli bir nokta olacağı belirtilmiştir.

Braham (1998) (Akt.: Güçlü ve Türkoğlu, 2003), “Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak” isimli kitabında Senge’ye atıfta bulunarak, önce öğrenen örgüt olmanın niçin gerekli olduğu üzerinde durmuş daha sonra bir kurumun öğrenen örgüt olabilmesi için takip etmesi gereken yolu anlatmıştır. Ayrıca bu yapının oluşumunda kuruma ve bireye düşen görevleri açıklamaktadır. Öğrenen örgüt yapısı ile diğer örgüt yapılarını karşılaştırmış ve öğrenen örgütün yapıcı farklarını irdelemiştir.

Mark ve Louis (Akt.: Ertan, 2000), ABD’de 300 okulda, öğrenen okul konulu araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada öğrenen örgütlerle ilgili beş disiplinden bahsedilmiş ve kurumsal öğrenme, kurumsal öğrenmenin katkıları, okullarda kurumsal öğrenmenin etkileri ele alınmıştır.

Peter M. Senge (Akt.:İldeniz ve Doğukan 2007)’ yazdığı “Beşinci Disiplin” isimli kitapta öğrenen örgütlerin özelliklerini, öğrenme yetersizliği olan örgütleri, öğrenen örgütün gerekli disiplinlerini ifade etmiştir ve ayrı ayrı açıklamıştır. Bu araştırmada da temel kaynak olarak bu kitap kullanılmıştır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın evreni, veri toplama yöntemi, verilerin işlenmesi, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ile ilgili çalışmalar açıklanmış, veri toplama aracının hazırlanışı ve özellikleri belirtilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeylerini incelemek üzere planlanmış betimleyici bir araştırmadır. Bu modele göre veriler; literatür taramasıyla birlikte ilgili kaynaklardan ve anket tekniği ile ortaöğretim kurumu öğretmenleri ve yöneticilerinden toplanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2008–2009 eğitim öğretim yılında Bolu il merkezinde bulunan ortaöğretim kurumları ile bu kurumlarda görev yapan yöneticiler (müdür, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcıları) ve öğretmenler oluşturmaktadır. Buna göre Bolu il merkezinde bulunan 16 ortaöğretim kurumu (Ek-5), bu kurumlarda görev yapan 84 yönetici ve 560 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma evren üzerinde yapıldığı için örneklem alma yoluna gidilmemiştir.

Evren kapsamına giren kurumlar ile bu kurumlarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sayıları Tablo 3.1.'de verilmiştir.

Tablo 3.1
Araştırma Evrenini Oluşturan Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan
Yönetici ve Öğretmen Sayıları

Bolu İl Merkezi Ortaöğretim Kurumları	Kurum Sayısı	Yönetici Sayısı	Öğretmen Sayısı
	16	84	560

Evreni oluşturan ortaöğretim kurumlarının hepsine ulaşılmış ancak, yöneticilerin %55.95'i (47 yönetici), öğretmenlerin %47.14'ü (264 öğretmen) anket sorularını tam ve eksiksiz olarak cevaplandırmış, diğerleri anketleri boş bırakmıştır.

Tablo 3.2'de Ortaöğretim kurumları ile bu kurumlarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanan anket sayıları ile bu kurumlardan geri dönen anket sayıları ve geri dönüş oranları verilmiştir.

Tablo 3.2
Ortaöğretim Kurumlarına Uygulanan ve Dönen Anket Sayıları

Bolu İl Merkezi Ortaöğretim Kurumları	Kurumlara Uygulanan Anket Sayısı				Kurumlardan Dönen Anket Sayısı			
	Kurum Sayısı	Yönetici Sayısı	Öğretmen Sayısı	Toplam	Kurum Sayısı	Yönetici Sayısı	Öğretmen Sayısı	Toplam
Toplam	16	84	560	644	16	47	264	311
Geri Dönüş					%100	%55,95	%47,14	%48,29

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgiler anketi ile gerekli izin alınarak Güçlü ve Türkoğlu (2003) tarafından hazırlanan “Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Ölçeği” kullanılmıştır.

Katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler yöneticiler için; cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim durumu, kariyer basamağı, asil veya vekil olma durumu, yöneticilik süresi, yöneticilik eğitimi ve mesleği ile ilgili alınan ödüller, değişkenleri hakkında bilgi toplamaya yönelik 9 maddeden oluşurken, öğretmenler için; cinsiyet, yaş, kıdem,

öğrenim durumu, kariyer basamağı ve mesleği ile ilgili alınan ödüller değişkenleri hakkında bilgi toplamaya yönelik 6 maddeden oluşmaktadır. Bu bölümdeki kişisel bilgiler, araştırma konusuna uygun olarak araştırmacı tarafından seçilmiştir.

İkinci bölümde ise öğrenen örgüt disiplinlerine ilişkin 42 maddeden oluşan ölçek bulunmaktadır. Bu maddeler 1-5. arası “Kişisel Uсталık”, 6-12. arası “Zihnî Modeller”, 13-23. arası “Paylaşılan Vizyon”, 24-32. arası “Sistem Düşüncesi”, 33-42. arası ise “Takım Hâlinde Öğrenme” disiplinleri ile ilgilidir. Ölçek “Hiçbir Zaman”, “Nadiren”, “Bazen”, “Genellikle” ve “Her Zaman” şeklinde 5’ li Likert şeklinde derecelendirilmiştir.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Türkoğlu tarafından yapılmış ve güvenilirlik katsayısı $\alpha=.93$ (Sperman-Brown) güvenilirlik düzeyinde bulunmuştur (Güçlü ve Türkoğlu, 2003: 150). Araştırmacılar ölçeğin geçerliliği için uzman görüşüne başvurmuşlardır.

Bu araştırmada ise elde edilen Cronbach’s Alpha katsayısı $\alpha=.97$ olarak bulunmuştur.

Araştırma ile ilgili verilerin toplanabilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı’ndan gerekli izinler alınmıştır (Ek 4). Anketlerin dağıtımına 20 Ekim 2008 tarihinde başlanmıştır. 2008–2009 eğitim öğretim yılı içinde merkez okul olarak belirlenen 16 ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin sayısı kadar (560 adet) öğretmen anketi; okul yöneticilerinin sayısı kadar (84 adet) yönetici anketi dağıtılmıştır. Bolu ili merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan okul yönetici ve öğretmenlerine doldurulmak üzere bizzat araştırmacı tarafından dağıtılan anketlerin geri toplanmasında son tarih 24 Kasım 2008 olmuştur.

3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 10.0 for Windows Paket İstatistik Programı kullanılarak yapılmıştır.

Ölçeğin I. bölümünde bulunan tüm katılımcılara ait kişisel bilgiler için verilerin çözümlenmesinde, yüzde ve frekans dağılımları alınmış ve tablolar halinde gösterilmiştir. Yapılan araştırmada verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması için uygulanan işlemler alt problemlere göre aşağıdaki şekilde gerçekleştirilmiştir.

1) Birinci Alt Problem için; frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi uygulanmıştır. Görüşler arasında anlamlı fark çıkan durumlarda, fark gösteren ortalamaları belirlemek amacıyla ortalamalar arasındaki farka bakılmıştır. Ve bu analiz işlemleri yapıp, oluşturulan tablolar yorumlanmıştır.

2) İkinci ve Üçüncü Alt Problemler için; T-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) uygulanmıştır. Görüşler arasında değişkenlere bağlı olarak anlamlı fark çıkan durumlarda, fark gösteren ortalamaları belirlemek amacıyla ortalamalar arasındaki farka ve Tukey Testine bakılmıştır. Ve bu analiz işlemleri yapıp, oluşturulan tablolar yorumlanmıştır.

Ölçekte yer alan seçeneklerin yorumlanmasında kullanılan puan sınırları şu şekilde belirlenmiştir.

Tablo 3. 3

Ölçekte Yer Alan Seçeneklerin Yorumlanmasında Kullanılan Puan Sınırları

Seçenekler	Verilen Puan	Puan Aralığı
Hiçbir Zaman	1	1.00-1.79
Nadiren	2	1.80-2.59
Bazen	3	2.60-3.39
Genellikle	4	3.40-4.19
Her Zaman	5	4.20-4.99

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

Bu bölümde, Bolu ili merkez ilçesi ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin kişisel özelliklerinin yanısıra, öğrenen örgüt disiplinlerine ilişkin algı düzeylerini tespit etmek için, anket yolu ile toplanan bilgilerin analizi sonucu elde edilen bulgular da araştırmanın alt problemlerinde yer alan sorulara göre sunulmaktadır.

4.1. Kişisel Özellikler

Bolu ili merkez ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.1

Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Unvanlarına İlişkin Bulgular

Görev	Denek Grupları				Toplam	
	Yönetici		Öğretmen			
	f	%	f	%	f	%
Toplam	47	15,1	264	84,9	311	100

Tablo 4.1'e göre: Araştırmaya katılan deneklerin %15,1' i okul yöneticisi, %84,9' u öğretmendir.

Tablo 4.2
Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Cinsiyet	Denek Grupları				Toplam	
	Yönetici		Öğretmen			
	f	%	f	%	f	%
Kadın	9	19,1	128	48,5	137	44
Erkek	38	80,9	136	51,5	174	56
Toplam	47	100	264	100	311	100

Tablo 4.2’ye göre: Yönetici ve öğretmenlerin tüm denek gruplarının %56’sı erkek, % 44’ü ise kadındır. Yöneticilerin % 80,9’u erkek, %19,1’i ise kadındır. Öğretmenlerin ise %51,5’i erkek, %48,5’i ise kadındır.

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu erkeklerden oluşurken, öğretmenlik düzeyinde ise erkek ve kadın oranında hemen hemen eşit bir durum olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3
Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul Kıdemi	Denek Grupları				Toplam	
	Yönetici		Öğretmen			
	f	%	f	%	f	%
1-5 Yıl	17	36,2	107	40,5	124	39,8
6-10 Yıl	10	21,3	78	29,5	88	28,3
11-15 Yıl	2	4,3	40	15,2	42	13,5
16-20 Yıl	11	23,3	23	8,7	34	10,9
21-25 Yıl	5	10,6	11	4,2	16	5,2
26 Yıl ve Üstü	2	4,3	5	1,9	7	2,3
Toplam	47	100	264	100	311	100

Tablo 4.3'e göre: Yönetici ve öğretmenlerin tüm denek gruplarının %39,8'i 1-5 yıl, %28,3'ü 6-10 yıl, %13,5'i 11-15 yıl, %10,9'u 16-20 yıl, %5,2'si 21-25 yıl ve %2,3'ü ise 26 yıl ve üstü kıdeme sahiptir.

Yöneticilerin, %36,2'si 1-5 yıl, %23,3'ü 16-20 yıl, %21,3'ü 6-10 yıl, %10,6'sı 21-25 yıl, %4,3'ü 11-15 yıl ve %4,3'ü ise 26 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin ise %40,5'i 1-5 yıl, %29,5'i 6-10 yıl, %15,2'si 11-15 yıl, %8,7'si 16-20 yıl, %4,2'si 21-25 yıl ve %1,9'u ise 26 yıl ve üstü kıdeme sahiptir.

Buna göre yönetici ve öğretmenlerin her iki grubunda da 1-5 yıl kıdeme sahip olanlar çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4.4
Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Yaş	Denek Grupları				Toplam	
	Yönetici		Öğretmen			
	f	%	f	%	f	%
30 Yaş ve Altı	6	12,7	59	22,3	65	20,9
31-40 Yaş	17	36,2	151	57,2	168	54,0
41-50 Yaş	20	42,5	48	18,2	68	21,9
51 Yaş ve Üstü	4	8,6	6	2,3	10	3,2
Toplam	47	100	264	100	311	100

Tablo 4.4'e göre: Yönetici ve öğretmenlerin tüm denek gruplarının %54,0'ı 31-40 yaş, %21,9'u 41-50 yaş, %20,9'u 30 yaş ve altı, %3,2'si ise 51 yaş ve üstü yaşa sahiptir.

Yöneticilerin, %42,5'i 41-50 yaş, %36,2'si 31-40 yaş, %12,7 si 30 yaş ve altı, %8,6'sı ise 51 yaş ve üstü yaşındadır. Öğretmenlerin ise %57,2'si 31-40 yaş, %22,3'ü 30 yaş ve altı, %18,2'si 41-50 yaş ve %2,3'ü ise 51 yaş ve üstü yaşındadır.

Buna göre yöneticiler çoğunluk olarak 41-50 yaş arasında iken, öğretmenler ise 31-40 yaş arasında bir dağılım göstermektedir.

Tablo 4.5
Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğrenim	Denek Grupları				Toplam	
	Yönetici		Öğretmen			
	F	%	F	%	F	%
Ön Lisans	3	6,4	7	2,6	10	3,2
Lisans	36	76,6	209	79,2	245	78,8
Yüksek Lisans	6	12,8	46	17,4	52	16,7
Doktora	2	4,2	2	0,8	4	1,3
Toplam	47	100	264	100	311	100

Tablo 4.5'e göre: Yönetici ve öğretmenlerin tüm denek gruplarının %78,8'i lisans, %16,7'si yüksek lisans, %3,2'si ön lisans, %1,3'ü ise doktora öğrenim düzeyine sahiptir. Yöneticilerin, %76,6'sı lisans, %12,8'i yüksek lisans, %6,4'ü ön lisans ve %4,2'si doktora öğrenim düzeyine sahiptir. Öğretmenlerin ise, %79,2'si lisans, %17,4'ü yüksek lisans, %2,6'sı ön lisans ve %0,8'i ise doktora öğrenim düzeyine sahiptir. Buna göre yöneticilerin ve öğretmenlerin her iki grubunda da lisans mezunları çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo 4.6
Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Kariyer	Denek Grupları				Toplam	
	Yönetici		Öğretmen			
	F	%	F	%	F	%
Öğretmen	34	72,3	207	78,4	241	77,5
Uzman Öğretmen	13	27,7	57	21,6	70	22,5
Toplam	47	100	264	100	311	100

Tablo 4.6'ya göre: Yönetici ve öğretmenlerin tüm denek gruplarının %77,5'i öğretmen kariyer basamağında iken, %22,5'i uzman öğretmen kariyer basamağına sahiptir. Yöneticilerin, %72,3'ü öğretmen kariyer basamağında iken, %27,7'si uzman öğretmen kariyer basamağındadır. Öğretmenlerin ise, %78,4'ü öğretmen kariyer basamağında iken, %21,6'sı ise uzman öğretmen kariyer basamağında bulunmaktadır. Buna göre, kariyer basamağına göre hem yöneticiler hem de öğretmenler benzer dağılımı göstermekte olup, öğretmen kariyer basamağında bulunanların oranı her iki görev içinde çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo 4.7
Yönetici ve Öğretmenlerin Ödül Alma Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Ödül	Denek Grupları				Toplam	
	Yönetici		Öğretmen			
	f	%	f	%	f	%
Hayır.	13	27,6	154	58,3	167	53,7
Evet; 1 Tane	9	19,2	55	20,8	64	20,6
Evet; 2 Tane	11	23,4	27	10,3	38	12,2
Evet; 3 Tane	12	25,5	10	3,8	22	7,1
Evet; 4Tane	0	0,0	9	3,4	9	2,9
Evet; 5 Tane ve Üstü	2	4,3	9	3,4	11	3,5
Toplam	47	100	264	100	311	100

Tablo 4.7'ye göre: Yönetici ve öğretmenlerin tüm denek gruplarının %53,7'si hiç ödül almamışken, %46,3'lük kesim ise değişik sayılarda ödül almıştır. Yöneticilerin, %27,6'sı ödül almamış iken, %19,2'si 1 tane, %23,4'ü 2 tane, %25,5'i 3 tane, %4,3'ü 5 tane ve üstü sayıda ödül almışlardır. Öğretmenlerin ise, %58,3'ü ödül almamış iken, %20,8'i 1 tane, %10,3'ü 2 tane, %3,8'i 3 tane, %3,4'ü 4 tane ve %3,4'ü 5 tane ve üstü sayıda ödül almışlardır. Buna göre, yöneticilerde ödül alanların ortalamasının, öğretmenlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8**Yöneticilerin Görevlerini Yürütme Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular**

Asil Veya Vekil	Denek Grupları		Toplam	
	Yönetici			
	f	%	f	%
Asil	41	87,2	41	87,2
Vekil	6	12,8	6	12,8
Toplam	47	100	47	100

Tablo 4.8'e göre: Yöneticilerin denek gruplarının %87,2'si görevlerini asil olarak sürdürürken, %12,8'lik kesim ise görevlerini vekil olarak sürdürmektedirler. Buna göre; Yöneticilerin büyük çoğunluğu görevlerini asil olarak yerine getiren yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 4.9**Yöneticilerin Yöneticilik Süreleri Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular**

Süre	Denek Grupları		Toplam	
	Yönetici			
	f	%	f	%
1-5 Yıl	24	51,0	24	51,0
6-10 Yıl	10	21,2	10	21,2
11-15 Yıl	8	17,1	8	17,1
16-20 Yıl	2	4,3	2	4,3
21 Yıl ve Üstü	3	6,4	3	6,4
Toplam	47	100	47	100

Tablo 4.9'a göre: Yöneticilerin denek gruplarının %51,0'ı 1-5 yıl süre ile, %21,2'si 6-10 yıl süre ile, %17,1'i 11-15 yıl süre ile, %6,4'ü 21 yıl ve üstü süre ile ve %4,3'ü 16-20 yıl süre ile görevlerini yönetici olarak sürdürmektedirler. Görüldüğü gibi; Yöneticilerin büyük çoğunluğu 1-5 yıl süre ile yöneticilik yapanlardan oluşmaktadır.

Tablo 4.10
Yöneticilerin Yöneticilik Eğitimi Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Eğitim Durumu	Denek Grupları		Toplam	
	Yönetici			
	f	%	f	%
Hizmet İçi Eğitim	12	25,5	12	25,5
Todaie	0	0,0	0	0,0
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans	0	0,0	0	0,0
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora	0	0,0	0	0,0
Hiçbiri	35	74,5	35	74,5
Toplam	47	100	47	100

Tablo 4.10'a göre: Yöneticilerin denek gruplarının, %25,5'i hizmet içi eğitim ve %74,5'i ise hiçbir yöneticilik eğitimine tabi olmamıştır. Buna göre yöneticilerin büyük bir çoğunluğu yöneticilik alanında bir eğitim almamıştır.

4.2. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Bu başlık altında araştırmanın birinci alt problemine cevap aranmıştır. Elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

4.2.1. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin öğrenen örgütlere ilişkin algı düzeylerini tespit etmek amacıyla, öğrenen örgüt disiplinleri dikkate alınarak; frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma uygulanmıştır. Bu alt problemde; yöneticilerin öğrenen örgütlere ilişkin algı düzeyleri kullanılan “Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Ölçeğinde” bulunan Kişisel Ustalık, Zihni Modeller, Paylaşılan

Vizyon, Sistem Düşüncesi ve Takım Halinde Öğrenme Disiplinleri göz önüne alınarak bulgular sırasıyla sunulmuştur.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin öğreten örgüt disiplini olan “Kişisel Ustalık Disiplini” ile ilgili algıları Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 11

Yöneticilerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri: Kişisel Ustalık Disiplini

Soru No	Kişisel Ustalık	Seçenekler														
		Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle		Her Zaman		Toplam		Standart Sapma	Sorunun ortalaması	Genel Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	SS	$\bar{X}$	
1	Mesleğimle ilgili yayınları takip ederim.	2	4.3	2	4.3	10	21.3	32	68.1	1	2.1	47	100	.7984	3.59	3.31
2	Kurumumda kendini geliştirmek isteyen bireylere değer verilir.	2	4.3	7	14.9	5	10.6	23	48.9	10	21.3	47	100	1.1054	3.68	
3	Kurumumda kendimi geliştirebilmem için teşvik edici bir ortam vardır.	5	10.6	5	10.6	8	17.0	28	59.6	1	2.1	47	100	1.0654	3.32	
4	Kurumumda kendimi geliştirebilmem için yazılı kaynaklar sağlanmaktadır.	5	10.6	7	14.9	13	27.7	17	36.2	5	10.6	47	100	1.1598	3.21	
5	Kurumumda kendimi geliştirebilmem için seminer, panel vb toplantılar düzenlenmektedir.	10	21.3	10	21.3	13	27.7	10	21.3	4	8.5	47	100	1.2592	2.74	

Tablo 4. 11 incelendiğinde;

“Mesleğimle ilgili yayınları takip ederim.” maddesinde, yöneticilerin %68,1 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %21,3 ile “bazen” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.59$) olduğu,

“Kurumumda kendini geliştirmek isteyen bireylere değer verilir.” maddesinde, yöneticilerin %48,9 ile “genellikle”, %21,3 ile “her zaman” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri, bunu %14,9 ile “nadiren” ve %10,6 ile “bazen” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.68$) olduğu,

“Kurumumda kendimi geliştirebilmem için teşvik edici bir ortam vardır.” maddesinde, yöneticilerin %59,6 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %17,0 ile “bazen”, %10,6 ile “nadiren” ve %10,6 ile “hiçbir zaman” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.32$) olduğu,

“Kurumumda kendimi geliştirebilmem için yazılı kaynaklar sağlanmaktadır.” maddesinde, yöneticilerin %36,2 ile “genellikle”, %27,7 ile “bazen”, %14,9 ile “nadiren”, %10,6 ile “hiçbir zaman” ve %10,6 ile “her zaman” seçeneklerini seçtikleri ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.21$) olduğu,

“Kurumumda kendimi geliştirebilmem için seminer, panel vb toplantılar düzenlenmektedir.” maddesinde, yöneticilerin %27,7 ile “bazen”, %21,3 ile “genellikle”, %21,3 ile “nadiren”, %21,3 ile “hiçbir zaman” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri ve bunu %8,5 ile “her zaman” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 2.74$) olduğu anlaşılmaktadır.

Kişisel Ustalık disiplini ile ilgili olarak yöneticiler, görüşlerinin genel ortalaması $\bar{X} = 3.31$ ile “bazen” seçeneğini tercih etmişlerdir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin öğrenen örgüt disiplini olan “Zihni Modeller Disiplini” ile ilgili algıları Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 12
Yöneticilerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri: Zihni Modeller Disiplini

Soru No	Zihni Modeller	Seçenekler														
		Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle		Her Zaman		Toplam		Standart Sapma	Sorunun Ortalaması	Genel Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	SS	$\overline{X}$	
6	evremdeki insanlara fikirlerimi rahatlıkla açıklayabilirim	-	-	4	8.5	6	12.8	25	53.2	12	25.5	47	100	.8587	3.95	3.64
7	Kurumumda bana değer verildiğini hissederim.	-	-	3	6.4	6	12.8	38	80.9	-	-	47	100	.5698	3.74	
8	Kurumumda her konu sorgulanabilir.	-	-	10	21.3	11	23.4	22	46.8	4	8.5	47	100	.9265	3.42	
9	çalışma arkadaşlarımla söyledikleri ile yaptıkları birbiri ile tutarlıdır.	-	-	1	2.1	13	27.7	33	70.2	-	-	47	100	.5153	3.68	
10	Kurumumun gelecekte bařarılı olacaėı dūřuncesindeyim.	-	-	6	12.8	8	17.0	25	53.2	8	17.0	47	100	.8961	3.74	
11	Kurumumda gūncel sorunlar özūmlenebilmektedir.	-	-	4	8.5	14	29.8	26	55.3	3	6.4	47	100	.7419	3.59	
12	Kurumumda gelişme amaçlı yenilikler üretilebilmektedir.	2	4.3	7	14.9	13	27.7	19	40.4	6	12.8	47	100	1.0372	3.42	

Tablo 4. 12 incelendiğinde;

“Çevremdeki insanlara fikirlerimi rahatlıkla açıklayabilirim.” maddesinde, yöneticilerin %53,2 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %25,5 ile “her zaman” ve %12,8 ile “bazen” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.95$) olduğu,

“Kurumumda bana değer verildiğini hissedirim.” maddesinde, yöneticilerin %80,9 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %12,8 ile “bazen” ve %6,4 ile “nadiren” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.74$) olduğu,

“Kurumumda her konu sorgulanabilir.” maddesinde, yöneticilerin %46,8 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %23,4 ile “bazen” ve %21,3 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.42$) olduğu,

“Çalışma arkadaşlarımla söyledikleri ile yaptıkları birbiri ile tutarlıdır.” maddesinde, yöneticilerin %70,2 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %27,7 ile “bazen” ve %2,1 ile “nadiren” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.68$) olduğu,

“Kurumumun gelecekte başarılı olacağı düşüncesindeyim.” maddesinde, yöneticilerin %53,2 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %17,0 ile “her zaman”, %17,0 ile “bazen” ve %12,8 ile “nadiren” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.74$) olduğu,

“Kurumumda güncel sorunlar çözümlenebilmektedir.” maddesinde, yöneticilerin %55,3 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %29,8 ile “bazen” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.59$) olduğu,

“Kurumumda gelişme amaçlı yenilikler üretilmektedir.” maddesinde, yöneticilerin %40,4 ile “genellikle” ve %27,7 ile “bazen” seçeneklerinde yığılma

gösterdikleri, bunu %14,9 ile “nadiren” ve % 12,8 ile “her zaman” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.42$) olduğu anlaşılmaktadır.

Zihni Modeller disiplini ile ilgili olarak yöneticiler, görüşlerinin genel ortalaması $\bar{X} = 3.64$ ile “genellikle” seçeneğini tercih etmişlerdir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin öğreten örgüt disiplini olan “Paylaşılan Vizyon Disiplini” ile ilgili algıları Tablo 4.13’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 13

Yöneticilerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri: Paylaşılan Vizyon Disiplini

Soru No	Paylaşılan Vizyon	Seçenekler														Genel Ortalama
		Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle		Her Zaman		Toplam		Standart Sapma	Sorunun Ortalaması	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	SS	$\bar{X}$	
13	Kurumumda ileriye dönük plânlar hazırlanırken görüşlerimiz sorulur.	1	2.1	3	6.4	18	38.3	23	48.9	2	4.3	47	100	.7760	3.46	3.57
14	Kurumumda ileriye dönük plânlar hazırlanırken görüşlerimiz dikkate alınır.	1	2.1	7	14.9	7	14.9	24	51.1	8	17.0	47	100	1.0060	3.65	
15	Kurumumdaki uygulamalar, görüşlerimiz alındıktan sonra gerçekleştirilir.	3	6.4	3	6.4	15	31.9	24	51.1	2	4.3	47	100	.9245	3.40	
16	Kurumumun amaçları açıktır.	-	-	2	4.3	8	17.0	22	46.8	15	31.9	47	100	.8184	3.74	
17	Kurumumun amaçları doğru tespit edilmiştir.	-	-	2	4.3	8	17.0	26	55.3	11	23.4	47	100	.7658	3.97	
18	Kurumumun amaçları benim çalışma azmimi arttırmaktadır.	1	2.1	-	-	12	25.5	32	68.1	2	4.3	47	100	.6495	3.72	
19	Kurumumun amaçları, benim kişisel amaçlarımla uyumludur.	2	4.3	1	2.1	15	31.9	25	53.2	4	8.5	47	100	.8511	3.59	
20	Kurumumun plânları benim kişisel plânlarımla uyumludur.	-	-	3	6.4	14	29.8	27	57.4	3	6.4	47	100	.7048	3.63	
21	Kurumumun amaçlarını gerçekleştirebilmek için uzun yıllar görev yapmak isterim.	1	2.1	7	14.9	12	25.5	19	40.4	8	17.0	47	100	1.0174	3.55	
22	Çalışma arkadaşlarım kurumumun amaçlarına inanmaktadır.	-	-	5	10.6	12	25.5	28	59.6	2	4.3	47	100	.7444	3.57	
23	Kurumumda plânlar, ortaya çıkan sorunlardan sonra değil, sorunlar oluşmadan önce gerçekleştirilmektedir.	5	10.6	7	14.9	14	29.8	21	44.7	-	-	47	100	1.0179	3.08	

Tablo 4. 13 incelendiğinde;

“Kurumumda ileriye dönük plânlar hazırlanırken görüşlerimiz sorulur.” maddesinde, yöneticilerin %48,9 ile “genellikle” ve %38,3 ile “bazen” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.46$) olduğu,

“Kurumumda ileriye dönük plânlar hazırlanırken görüşlerimiz dikkate alınır.” maddesinde, yöneticilerin %51,1 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %17,0 ile “her zaman”, %14,9 ile “bazen” ve %14,9 ile “nadiren” seçeneklerini izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.65$) olduğu,

“Kurumumdaki uygulamalar, görüşlerimiz alındıktan sonra gerçekleştirilir.” maddesinde, yöneticilerin %51,1 ile “genellikle” ve %31,9 ile “bazen” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.40$) olduğu,

“Kurumumun amaçları açıktır.” maddesinde, yöneticilerin %46,8 ile “genellikle”, %31,9 ile “her zaman”, %17,0 ile “bazen” seçeneklerini izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.74$) olduğu,

“Kurumumun amaçları doğru tespit edilmiştir.” maddesinde, yöneticilerin %55,3 ile “genellikle”, %23,4 ile “her zaman”, %17,0 ile “bazen” seçeneklerini izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.97$) olduğu,

“Kurumumun amaçları benim çalışma azmimi arttırmaktadır.” maddesinde, yöneticilerin %68,1 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %25,5 ile “her zaman” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.72$) olduğu,

“Kurumumun amaçları, benim kişisel amaçlarımla uyumludur.” maddesinde, yöneticilerin %53,2 ile “genellikle” seçeneğini izlediği ve bunu %31,9 ile “bazen” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.59$) olduğu,

“Kurumumun plânları benim kişisel plânlarımla uyumludur.” maddesinde,

yöneticilerin %57,4 ile “genellikle” seçeneğini izlediği ve bunu %29,8 ile “bazen” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.63$) olduğu,

“Kurumumun amaçlarını gerçekleştirebilmek için uzun yıllar görev yapmak isterim.” maddesinde, yöneticilerin %40,4 ile “genellikle”, %25,5 ile “bazen”, %17,0 ile “her zaman”, %14,9 ile “nadiren” seçeneklerini izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.55$) olduğu,

“Çalışma arkadaşlarım kurumumun amaçlarına inanmaktadır.” maddesinde, yöneticilerin %59,6 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri bunu, %25,5 ile “bazen”, %10,6 ile “nadiren” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.57$) olduğu,

“Kurumumda plânlar, ortaya çıkan sorunlardan sonra değil, sorunlar oluşmadan önce gerçekleştirilmektedir.” maddesinde, yöneticilerin %44,7 ile “genellikle”, %29,8 ile “bazen”, %14,9 ile “nadiren” ve %10,6 ile “hiçbir zaman” seçeneklerini izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.08$) olduğu anlaşılmaktadır.

Paylaşılan Vizyon disiplini ile ilgili olarak, yöneticiler, görüşlerinin genel ortalaması $\bar{X} = 3.57$ ile “genellikle” seçeneğini tercih etmişlerdir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin öğrenen örgüt disiplini olan “Sistem Düşüncesi Disiplini” ile ilgili algıları Tablo 4.14’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 14

Yöneticilerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri: Sistem Düşüncesi Disiplini

Soru No	Sistem Düşüncesi	Seçenekler														Genel Ortalama
		Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle		Her Zaman		Toplam		Standart Sapma	Sorunun Ortalaması	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	SS	$\bar{X}$	
24	Kurumumun sorunlarının çözülmesinde şahsî çabalarımın etkisi vardır.	-	-	6	12.8	22	46.8	18	38.3	1	2.1	47	100	.7197	3.29	3.47
25	Kurumumda sorunlara kalıcı çözümler bulunmaktadır.	-	-	11	23.4	18	38.3	15	31.9	3	6.4	47	100	.8831	3.21	
26	Kurumumda sorunlar dışarıdan gelen etkenlerle oluşmaktadır.	4	8.5	2	4.3	24	51.1	16	34.0	1	2.1	47	100	.8925	3.17	
27	Kurumumda bugüne tepki göstermek yerine yarını yaratmaya çalışılmaktadır.	2	4.3	7	14.9	18	38.3	16	34.0	4	8.5	47	100	.9714	3.27	
28	Kurumumdaki çalışmalar uzun süreli gecikmeler yaşanmadan tamamlanmaktadır.	-	-	6	12.8	12	25.5	26	55.3	3	6.4	47	100	.8024	3.55	
29	Çalışma arkadaşlarım tepkici bireylerden ziyade. kendi gerçeklerine şekil veren aktif katılımcılardır.	-	-	2	4.3	14	29.8	27	57.4	4	8.5	47	100	.6889	3.70	
30	Kurumumda sorunların kaynağını bulmak için detaylı çalışmalar yapılmaktadır.	3	6.4	8	14.0	8	17.0	26	55.3	2	4.3	47	100	1.0274	3.34	
31	Kurumumda iletişim kanalları açıktır.	-	-	3	6.4	9	19.1	27	57.4	8	17.0	47	100	.7796	3.85	
32	Kurumumdaki bireyler parçalardan çok. bütünü görebilmektedirler.	-	-	-	-	13	27.7	27	57.4	7	14.9	47	100	.6466	3.87	

Tablo 4. 14 incelendiğinde;

“Kurumumun sorunlarının çözülmesinde şahsî çabalarımın etkisi vardır.” maddesinde, yöneticilerin %46,8 ile “bazen”, %38,3 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri bunu, %12,8 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.29$) olduğu,

“Kurumumda sorunlara kalıcı çözümler bulunmaktadır.” maddesinde, yöneticilerin %38,3 ile “bazen”, %31,9 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri bunu, %23,4 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.21$) olduğu,

“Kurumumda sorunlar dışarıdan gelen etkenlerle oluşmaktadır.” maddesinde, yöneticilerin %51,1 ile “bazen”, %34,0 ile “genellikle” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.17$) olduğu,

“Kurumumda bugüne tepki göstermek yerine yarını yaratmaya çalışılmaktadır.” maddesinde, yöneticilerin %38,3 ile “bazen”, %34,0 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri bunu, %14,9 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.27$) olduğu,

“Kurumumdaki çalışmalar uzun süreli gecikmeler yaşanmadan tamamlanmaktadır.” maddesinde, yöneticilerin %55,3 ile “genellikle”, %17,0 ile “bazen” ve %14,0 ile “nadiren” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.55$) olduğu,

“Çalışma arkadaşlarım tepkici bireylerden ziyade, kendi gerçeklerine şekil veren aktif katılımcılardır.” maddesinde, yöneticilerin %57,4 ile “genellikle” ve %29,8 ile “bazen” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.70$) olduğu,

“Kurumumda sorunların kaynağını bulmak için detaylı çalışmalar yapılmaktadır.” maddesinde, yöneticilerin %55,3 ile “genellikle” seçeneğinde

yığılma gösterdikleri bunu, %17,0 ile “bazen”, %14,0 ile “nadiren”, %6,4 ile “hiçbir zaman” ve %4,3 ile “her zaman” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.34$) olduğu,

“Kurumumda iletişim kanalları açıktır.” maddesinde, yöneticilerin %57,4 ile “genellikle”, %19,1 ile “bazen”, %17,0 ile “her zaman” ve %6,4 ile “nadiren” seçeneklerini izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.85$) olduğu,

“Kurumumdaki bireyler parçalardan çok, bütünü görebilmektedirler.” maddesinde, yöneticilerin %57,4 ile “genellikle”, %27,7 ile “bazen” ve %14,9 ile “her zaman” seçeneğini izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.87$) olduğu, anlaşılmaktadır.

Sistem Düşüncesi Disiplini ile ilgili olarak yöneticiler, görüşlerinin genel ortalaması $\bar{X} = 3.47$ ile “genellikle” seçeneğini tercih etmişlerdir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin öğrenen örgüt disiplini olan “Takım Halinde Öğrenme Disiplini” ile ilgili algıları Tablo 4.15’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 15

Yöneticilerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri: Takım Halinde Öğrenme Disiplini

Soru No	Takım Halinde Öğrenme	Seçenekler														Genel Ortalama
		Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle		Her Zaman		Toplam		Standart Sapma	Sorunun Ortalaması	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	SS	$\bar{X}$	
33	Çalışma arkadaşlarımız ile kurumumuzun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla toplantılar yapılmaktadır.	-	-	2	4.3	12	25.5	23	48.9	10	21.3	47	100	.7972	3.87	3.85
34	Kurumumda takım çalışması yapabilmek için uygun ortam sağlanmaktadır.	-	-	5	10.6	17	36.2	16	34.0	9	19.1	47	100	.9220	3.61	
35	Kurumumdaki faaliyetler takım çalışması ile gerçekleştirilmektedir.	-	-	5	10.6	13	27.7	22	46.8	7	14.9	47	100	.6867	3.65	
36	Oluşturulabilecek bir takımda görev almak isterim.	-	-	2	4.3	4	8.5	17	36.2	24	51.1	47	100	.8150	4.34	
37	Kurumumda yapılan takım çalışmalarında diyalog için olumlu bir ortam sağlanmaktadır.	-	-	2	4.3	13	27.7	23	48.9	9	19.1	47	100	.7890	3.82	
38	Takım çalışmasında görev almaktan zevk duyuyorum.	-	-	2	4.3	7	14.9	19	40.4	19	40.4	47	100	.8423	4.17	
39	Takım çalışması içinde yapılan tartışmalar yapıcı yöndedir.	2	4.3	-	-	7	14.9	26	55.3	12	25.5	47	100	.8966	3.97	
40	Takım çalışmasında takımın tüm üyeleri bir araya gelebilmektedir.	-	-	-	-	10	21.3	30	63.8	7	14.9	47	100	.6045	3.93	
41	Takım çalışmasına başlanırken temel diyalog kuralları açıklanmaktadır.	-	-	4	8.5	10	21.3	26	55.3	7	14.9	47	100	.8133	3.76	
42	Takım çalışması esnasında her üye gerektiğinde düşüncelerini diğer arkadaşlarını anlamak için askıya almaktadır.	-	-	4	8.5	20	42.6	20	42.6	3	6.4	47	100	.7475	3.46	

Tablo 4. 15 incelendiğinde;

“Çalışma arkadaşlarımız ile kurumumuzun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla toplantılar yapılmaktadır.” Maddesinde, yöneticilerin %48,9 ile “genellikle”, %25,5 ile “bazen” ve %21,3 ile “her zaman” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.87$) olduğu,

“Kurumumda takım çalışması yapabilmek için uygun ortam sağlanmaktadır.” Maddesinde, yöneticilerin %36,2 ile “bazen”, %34,0 ile “genellikle”, %19,1 ile “her zaman” ve %10,6 ile “nadiren” seçeneklerini izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.61$) olduğu,

“Kurumumdaki faaliyetler takım çalışması ile gerçekleştirilmektedir.” Maddesinde, yöneticilerin %46,8 ile “genellikle”, %27,7 ile “bazen”, %14,9 ile “her zaman” ve %10,6 ile “nadiren” seçeneklerini izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.65$) olduğu,

“Oluşturulabilecek bir takımda görev almak isterim.” Maddesinde, yöneticilerin %51,1 ile “her zaman” ve %36,2 ile “genellikle” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 4.34$) olduğu,

“Kurumumda yapılan takım çalışmalarında diyalog için olumlu bir ortam sağlanmaktadır.” Maddesinde, yöneticilerin %48,9 ile “genellikle”, %27,7 ile “bazen” ve %19,1 ile “her zaman” seçeneklerini izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.82$) olduğu,

“Takım çalışmasında görev almaktan zevk duyuyorum.” Maddesinde, yöneticilerin %40,4 ile “her zaman”, %40,4 ile “genellikle” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri bunu, %14,9 ile “bazen” ve %4,3 ile “nadiren” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 4.17$) olduğu,

“Takım çalışması içinde yapılan tartışmalar yapıcı yöndedir.” Maddesinde, yöneticilerin %55,3 ile “genellikle”, %25,5 ile “her zaman”, seçeneklerinde yığılma gösterdikleri bunu, %14,9 ile “bazen” ve %4,3 ile “hiçbir zaman” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.97$) olduğu,

“Takım çalışmasında takımın tüm üyeleri bir araya gelebilmektedir.” Maddesinde, yöneticilerin %63,8 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri bunu, %21,3 ile “bazen” ve %14,9 ile “her zaman” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.93$) olduğu,

“Takım çalışmasına başlanırken temel diyalog kuralları açıklanmaktadır.” Maddesinde, yöneticilerin %55,3 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri bunu, %21,3 ile “bazen”, %14,9 ile “her zaman” ve %8,5 ile “nadiren” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.76$) olduğu,

“Takım çalışması esnasında her üye gerektiğinde düşüncelerini diğer arkadaşlarını anlamak için askıya almaktadır.” Maddesinde, yöneticilerin %42,6 ile “genellikle” ve %42,6 ile “bazen” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.46$) olduğu anlaşılmaktadır.

Takım Halinde Öğrenme disiplini ile ilgili olarak yöneticiler görüşlerinin genel ortalaması $\bar{X} = 3.85$ ile “genellikle” seçeneğini tercih etmişlerdir.

4.2.2. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeylerini tespit etmek amacıyla, öğrenen örgüt disiplinleri dikkate alınarak frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma uygulanmıştır. Bu alt problemde; öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri kullanılan “Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Ölçeğinde” bulunan Kişisel Uсталık, Zihni Modeller, Paylaşılan Vizyon,

Sistem Düşüncesi ve Takım Halinde Öğrenme Disiplinleri göz önüne alınarak bulgular sırasıyla sunulmuştur.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin öğrenen örgüt disiplini olan “Kişisel Ustalık Disiplini” ile ilgili algıları Tablo 4.16’da gösterilmiştir.

Tablo 4. 16

Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri: Kişisel Ustalık Disiplini

Soru No	Kişisel Ustalık	Seçenekler														
		Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle		Her Zaman		Toplam		Standart Sapma	Sorunun ortalaması	Genel Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	SS	$\bar{X}$	
1	Mesleğimle ilgili yayınları takip ederim.	1	0.4	18	6.8	70	26.5	132	50.0	43	16.3	264	100	.8215	3.75	3.12
2	Kurumumda kendini geliştirmek isteyen bireylere değer verilir.	11	4.2	32	12.1	63	23.9	127	48.1	31	11.7	264	100	.9904	3.51	
3	Kurumumda kendimi geliştirebilmem için teşvik edici bir ortam vardır.	11	4.2	55	20.8	88	33.3	96	36.4	14	5.3	264	100	.9605	3.17	
4	Kurumumda kendimi geliştirebilmem için yazılı kaynaklar sağlanmaktadır.	48	18.2	71	26.9	83	31.4	56	21.2	6	2.3	264	100	1.0784	2.62	
5	Kurumumda kendimi geliştirebilmem için seminer. panel vb toplantılar düzenlenmektedir.	43	16.3	80	30.3	91	34.5	46	17.4	4	1.5	264	100	1.0066	2.57	

Tablo 4. 16 incelendiğinde;

“Mesleğimle ilgili yayınları takip ederim.” Maddesinde, öğretmenlerin %50,0 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %26,5 ile “bazen”, %16,3 ile “her zaman” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.75$) olduğu,

“Kurumumda kendini geliştirmek isteyen bireylere değer verilir.” Maddesinde, öğretmenlerin %48,1 ile “genellikle”, %23,9 ile “bazen”, seçeneklerinde yığılma gösterdikleri, bunu %12,1 ile “nadiren” ve %11,7 ile “her zaman” ve %4,2 ile “hiçbir zaman” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.51$) olduğu,

“Kurumumda kendimi geliştirebilmem için teşvik edici bir ortam vardır.” Maddesinde, öğretmenlerin %36,4 ile “genellikle”, %33,3 ile “bazen”, %20,8 ile “nadiren” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.17$) olduğu,

“Kurumumda kendimi geliştirebilmem için yazılı kaynaklar sağlanmaktadır.” Maddesinde, öğretmenlerin %31,4 ile “bazen”, %26,9 ile “nadiren”, %21,2 ile “genellikle”, %18,2 ile “hiçbir zaman” seçeneklerini seçtikleri ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.62$) olduğu,

“Kurumumda kendimi geliştirebilmem için seminer, panel vb toplantılar düzenlenmektedir.” Maddesinde, öğretmenlerin %34,5 ile “bazen”, %30,3 ile “nadiren”, %17,4 ile “genellikle”, %16,3 ile “hiçbir zaman” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 2.57$) olduğu anlaşılmaktadır.

Kişisel Ustalık disiplini ile ilgili olarak öğretmenler görüşlerinin genel ortalaması $\bar{X} = 3.12$ ile “bazen” seçeneğinde karar kılmışlardır.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin öğrenen örgüt disiplini olan “Zihni Modeller Disiplini” ile ilgili algıları Tablo 4.17’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 17

Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri: Zihni Modeller Disiplini

Soru No	Zihni Modeller	Seçenekler														
		Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle		Her Zaman		Toplam		Standart Sapma	Sorunun Ortalaması	Genel Ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	SS	$\bar{X}$	
6	evremdeki insanlara fikirlerimi rahatlıkla açıklayabilirim	8	3.0	29	11.0	53	20.1	129	48.9	45	17.0	264	100	.9853	3.65	3.35
7	Kurumumda bana değer verildiğini hissederim.	5	1.9	44	16.7	91	34.5	106	40.2	18	6.8	264	100	.8992	3.33	
8	Kurumumda her konu sorgulanabilir.	15	5.7	64	24.2	92	34.8	84	31.8	9	3.4	264	100	.9627	3.03	
9	çalışma arkadaşlarımla söyledikleri ile yaptıkları birbiri ile tutarlıdır.	5	1.9	36	13.6	77	29.2	125	47.3	21	8.0	264	100	.8926	3.45	
10	Kurumumun gelecekte başarılı olacağı düşüncesindeyim.	8	3.0	29	11.0	75	28.4	117	44.3	35	13.3	264	100	.9585	3.53	
11	Kurumumda güncel sorunlar çözümlenebilmektedir.	11	4.2	40	15.2	96	36.4	101	38.3	16	6.1	264	100	.9350	3.26	
12	Kurumumda gelişme amaçlı yenilikler üretilebilmektedir.	8	3.0	42	15.9	105	39.8	94	35.6	15	5.7	264	100	.8968	3.25	

Tablo 4. 17 incelendiğinde;

“Çevremdeki insanlara fikirlerimi rahatlıkla açıklayabilirim.” Maddesinde, öğretmenlerin %48,9 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %20,1 ile “bazen”, %17,0 ile “her zaman” ve %11,0 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.65$) olduğu,

“Kurumumda bana değer verildiğini hissedirim.” Maddesinde, öğretmenlerin %40,2 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %34,5 ile “bazen” ve %16,7 ile “nadiren” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.33$) olduğu,

“Kurumumda her konu sorgulanabilir.” Maddesinde, öğretmenlerin %34,8 ile “bazen”, %31,8 ile “genellikle”, %24,2 ile “nadiren” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %5,7 ile “hiçbir zaman” ve %3,4 ile “her zaman” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.03$) olduğu,

“Çalışma arkadaşlarımla söyledikleri ile yaptıkları birbiri ile tutarlıdır.” Maddesinde, öğretmenlerin %47,3 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %29,2 ile “bazen” ve %13,6 ile “nadiren” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.45$) olduğu,

“Kurumumun gelecekte başarılı olacağı düşüncesindeyim.” Maddesinde, öğretmenlerin %44,3 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %28,4 ile “bazen”, %13,3 ile “her zaman” ve %11,0 ile “nadiren” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.53$) olduğu,

“Kurumumda güncel sorunlar çözümlenebilmektedir.” Maddesinde, öğretmenlerin %38,3 ile “genellikle”, %36,4 ile “bazen” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %15,2 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.26$) olduğu,

“Kurumumda gelişme amaçlı yenilikler üretilebilmektedir.” Maddesinde, öğretmenlerin %39,8 ile “bazen” ve %35,6 ile “genellikle” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri, bunu %15,9 ile “nadiren”, seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.25$) olduğu anlaşılmaktadır.

Zihni Modeller disiplini ile ilgili olarak öğretmenler, görüşlerinin genel ortalaması $\bar{X} = 3.35$ ile “bazen” seçeneğinde karar kılmışlardır.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin öğrenen örgüt disiplini olan “Paylaşılan Vizyon Disiplini” ile ilgili algıları Tablo 4.18’da gösterilmiştir.

Tablo 4. 18

Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri: Paylaşılan Vizyon Disiplini

Soru No	Paylaşılan Vizyon	Seçenekler														Genel Ortalama
		Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle		Her Zaman		Toplam		Standart Sapma	Sorunun Ortalaması	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	SS	$\bar{X}$	
13	Kurumumda ileriye dönük plânlar hazırlanırken görüşlerimiz sorulur.	12	4.5	61	23.1	92	34.8	87	33.0	12	4.5	264	100	.9581	3.09	3.26
14	Kurumumda ileriye dönük plânlar hazırlanırken görüşlerimiz dikkate alınır.	14	5.3	66	25.0	94	35.6	81	30.7	9	3.4	264	100	.9531	3.01	
15	Kurumumdaki uygulamalar, görüşlerimiz alındıktan sonra gerçekleştirilir.	16	6.1	71	26.9	94	35.6	75	28.4	8	3.0	264	100	.9582	2.95	
16	Kurumumun amaçları açıktır.	2	0.8	36	13.6	62	23.5	121	45.8	43	16.3	264	100	.9379	3.63	
17	Kurumumun amaçları doğru tespit edilmiştir.	4	1.5	33	12.5	68	25.8	122	46.2	37	14.0	264	100	.9311	3.58	
18	Kurumumun amaçları benim çalışma azmimi arttırmaktadır.	14	5.3	48	18.2	82	31.1	98	37.1	22	8.3	264	100	1.0198	3.25	
19	Kurumumun amaçları, benim kişisel amaçlarımla uyumludur.	9	3.4	52	19.7	76	28.8	103	39.0	24	9.1	264	100	.9984	3.30	
20	Kurumumun plânları benim kişisel plânlarımla uyumludur.	11	4.2	54	20.5	74	28.0	101	38.3	24	9.1	264	100	1.0222	3.27	
21	Kurumumun amaçlarını gerçekleştirebilmek için uzun yıllar görev yapmak isterim.	18	6.8	40	15.2	64	24.2	105	39.8	37	14.0	264	100	1.1113	3.39	
22	Çalışma arkadaşlarım kurumumun amaçlarına inanmaktadır.	7	2.7	40	15.2	80	30.3	120	45.5	17	6.4	264	100	.9107	3.37	
23	Kurumumda plânlar, ortaya çıkan sorunlardan sonra değil, sorunlar oluşmadan önce gerçekleştirilmektedir.	17	6.4	53	20.1	85	32.2	106	40.2	3	1.1	264	100	.9485	3.09	

Tablo 4. 18 incelendiğinde;

“Kurumumda ileriye dönük plânlar hazırlanırken görüşlerimiz sorulur.” Maddesinde, öğretmenlerin %34,8 ile “bazen”, %33,0 ile “genellikle” ve %23,1 ile “nadiren” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.09$) olduğu,

“Kurumumda ileriye dönük plânlar hazırlanırken görüşlerimiz dikkate alınır.” Maddesinde, öğretmenlerin %35,6 ile “bazen”, %30,7 ile “genellikle” ve %25,0 ile “nadiren” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.01$) olduğu,

“Kurumumdaki uygulamalar, görüşlerimiz alındıktan sonra gerçekleştirilir.” Maddesinde, öğretmenlerin %35,6 ile “bazen”, %28,4 ile “genellikle” ve %26,9 ile “nadiren” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 2.95$) olduğu,

“Kurumumun amaçları açıktır.” Maddesinde, öğretmenlerin %45,8 ile “genellikle”, %23,5 ile “bazen”, %16,3 ile “her zaman” ve %13,6 ile “nadiren” seçeneklerini izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.63$) olduğu,

“Kurumumun amaçları doğru tespit edilmiştir.” Maddesinde, öğretmenlerin %46,2 ile “genellikle”, %25,8 ile “bazen”, %14,0 ile “her zaman” ve %12,5 ile “nadiren” seçeneklerini izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.58$) olduğu,

“Kurumumun amaçları benim çalışma azmimi arttırmaktadır.” Maddesinde, öğretmenlerin %37,1 ile “genellikle”, %31,1 ile “bazen”, seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %18,2 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.25$) olduğu,

“Kurumumun amaçları, benim kişisel amaçlarımla uyumludur.” Maddesinde, öğretmenlerin %39,0 ile “genellikle” %28,8 ile “bazen”, seçeneğinde

yığılma gösterdikleri, bunu %19,7 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.30$) olduğu,

“Kurumumun plânları benim kişisel plânlarımla uyumludur.” Maddesinde, öğretmenlerin %38,3 ile “genellikle”, %28,0 ile “bazen”, seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %20,5 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.27$) olduğu,

“Kurumumun amaçlarını gerçekleştirebilmek için uzun yıllar görev yapmak isterim.” Maddesinde, öğretmenlerin %39,8 ile “genellikle”, %24,2 ile “bazen”, %15,2 ile “nadiren”, %14,0 ile “her zaman” seçeneklerini izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.39$) olduğu,

“Çalışma arkadaşlarım kurumumun amaçlarına inanmaktadır.” Maddesinde, öğretmenlerin %45,5 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri bunu, %30,3 ile “bazen”, %15,2 ile “nadiren” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.37$) olduğu,

“Kurumumda plânlar, ortaya çıkan sorunlardan sonra değil, sorunlar oluşmadan önce gerçekleştirilmektedir.” Maddesinde, öğretmenlerin %40,2 ile “genellikle” ve %32,2 ile “bazen” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %20,1 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.09$) olduğu anlaşılmaktadır.

Paylaşılan Vizyon disiplini ile ilgili olarak öğretmenler, görüşlerinin genel ortalaması $\bar{X} = 3.26$ ile “bazen” seçeneğinde karar kılmışlardır.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin öğrenen örgüt disiplini olan “Sistem Düşüncesi Disiplini” ile ilgili algıları Tablo 4.19’da gösterilmiştir.

Tablo 4. 19

Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri: Sistem Düşüncesi Disiplini

Soru No	Sistem Düşüncesi	Seçenekler														Genel Ortalama
		Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle		Her Zaman		Toplam		Standart Sapma	Sorunun Ortalaması	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	SS	$\bar{X}$	
24	Kurumumun sorunlarının çözülmesinde şahsî çabalarımın etkisi vardır.	13	4.9	65	24.6	106	40.2	74	28.0	6	2.3	264	100	.9040	2.98	3.15
25	Kurumumda sorunlara kalıcı çözümler bulunmaktadır.	13	4.9	41	15.5	99	37.5	107	40.5	4	1.5	264	100	.8878	3.18	
26	Kurumumda sorunlar dışarıdan gelen etkenlerle oluşmaktadır.	8	3.0	56	21.2	118	44.7	75	28.4	7	2.7	264	100	.8497	3.06	
27	Kurumumda bugüne tepki göstermek yerine yarını yaratmaya çalışılmaktadır.	20	7.6	41	15.5	106	40.2	91	34.5	6	2.3	264	100	.9436	3.08	
28	Kurumumdaki çalışmalar uzun süreli gecikmeler yaşanmadan tamamlanmaktadır.	10	3.8	43	16.3	94	35.6	110	41.7	7	2.7	264	100	.8870	3.23	
29	Çalışma arkadaşlarım tepkici bireylerden ziyade. kendi gerçeklerine şekil veren aktif katılımcılardır.	9	3.4	41	15.5	84	31.8	124	47.0	6	2.3	264	100	.8776	3.29	
30	Kurumumda sorunların kaynağını bulmak için detaylı çalışmalar yapılmaktadır.	18	6.8	51	19.3	94	35.6	97	36.7	4	1.5	264	100	.9448	3.06	
31	Kurumumda iletişim kanalları açıktır.	9	3.4	52	19.7	72	27.3	108	40.9	23	8.7	264	100	.9967	3.31	
32	Kurumumdaki bireyler parçalardan çok. bütünü görebilmektedirler.	11	4.2	59	22.3	72	27.3	113	42.8	9	3.4	264	100	.9603	3.18	

Tablo 4. 19 incelendiğinde;

“Kurumumun sorunlarının çözülmesinde şahsî çabalarımın etkisi vardır.” Maddesinde, öğretmenlerin %40,2 ile “bazen”, %28,0 ile “genellikle” ve %24,6 ile “nadiren” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 2.98$) olduğu,

“Kurumumda sorunlara kalıcı çözümler bulunmaktadır.” Maddesinde, öğretmenlerin %40,5 ile “genellikle”, %37,5 ile “bazen” seçeneğinde yığılma gösterdikleri bunu, %15,5 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.18$) olduğu,

“Kurumumda sorunlar dışarıdan gelen etkenlerle oluşmaktadır.” Maddesinde, öğretmenlerin %44,7 ile “bazen” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %28,4 ile “genellikle” ve %21,2 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.06$) olduğu,

“Kurumumda bugüne tepki göstermek yerine yarını yaratmaya çalışılmaktadır.” Maddesinde, öğretmenlerin %40,2 ile “bazen”, %34,5 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri bunu, %15,5 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.08$) olduğu,

“Kurumumdaki çalışmalar uzun süreli gecikmeler yaşanmadan tamamlanmaktadır.” Maddesinde, öğretmenlerin %41,7 ile “genellikle”, %35,6 ile “bazen” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri, bunu %16,3 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.23$) olduğu,

“Çalışma arkadaşlarım tepkici bireylerden ziyade, kendi gerçeklerine şekil veren aktif katılımcılardır.” Maddesinde, öğretmenlerin %47,0 ile “genellikle”, %31,8 ile “bazen” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri, bunu %15,5 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.29$) olduğu,

“Kurumumda sorunların kaynağını bulmak için detaylı çalışmalar yapılmaktadır.” Maddesinde, öğretmenlerin %36,7 ile “genellikle”, %35,6 ile “bazen” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %19,3 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.06$) olduğu,

“Kurumumda iletişim kanalları açıktır.” Maddesinde, öğretmenlerin %40,9 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %27,3 ile “bazen”, %19,7 ile “nadiren” ve %8,7 ile “her zaman” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.31$) olduğu,

“Kurumumdaki bireyler parçalardan çok, bütünü görebilmektedirler.” Maddesinde, öğretmenlerin %42,8 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %27,3 ile “bazen” ve %22,3 ile “nadiren” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.18$) olduğu anlaşılmaktadır.

Sistem Düşüncesi disiplini ile ilgili olarak öğretmenler, görüşlerinin genel ortalaması $\bar{X} = 3.15$ ile “bazen” seçeneğinde karar kılmışlardır.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin öğrenen örgüt disiplini olan “Takım Halinde Öğrenme Disiplini” ile ilgili algıları Tablo 4.20’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 20

Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri: Takım Halinde Öğrenme Disiplini

Soru No	Takım Halinde Öğrenme	Seçenekler														Genel Ortalama
		Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle		Her Zaman		Toplam		Standart Sapma	Sorunun Ortalaması	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	SS	$\bar{X}$	
33	Çalışma arkadaşlarımız ile kurumumuzun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla toplantılar yapılmaktadır.	5	1,9	45	17,0	78	29,5	114	43,2	22	8,3	264	100	.9287	3,39	3,41
34	Kurumumda takım çalışması yapabilmek için uygun ortam sağlanmaktadır.	13	4,9	54	20,5	83	31,4	99	37,5	15	5,7	264	100	.9864	3,18	
35	Kurumumdaki faaliyetler takım çalışması ile gerçekleştirilmektedir.	15	5,7	45	17,0	82	31,1	107	40,5	15	5,7	264	100	.9894	3,23	
36	Oluşturulabilecek bir takımda görev almak isterim.	8	3,0	32	12,1	62	23,5	111	42,0	51	19,3	264	100	1.0242	3,62	
37	Kurumumda yapılan takım çalışmalarında diyalog için olumlu bir ortam sağlanmaktadır.	9	3,4	39	14,8	72	27,3	122	46,2	22	8,3	264	100	.9553	3,41	
38	Takım çalışmasında görev almaktan zevk duyuyorum.	8	3,0	31	11,7	61	23,1	111	42,0	53	20,1	264	100	1.0254	3,64	
39	Takım çalışması içinde yapılan tartışmalar yapıcı yöndedir.	8	3,0	27	10,2	68	25,8	130	49,2	31	11,7	264	100	.9329	3,56	
40	Takım çalışmasında takımın tüm üyeleri bir araya gelebilmektedir.	8	3,0	33	12,5	67	25,4	124	47,0	32	12,1	264	100	.9628	3,52	
41	Takım çalışmasına başlanırken temel diyalog kuralları açıklanmaktadır.	9	3,4	46	17,4	73	27,7	114	43,2	22	8,3	264	100	.9760	3,35	
42	Takım çalışması esnasında her üye gerektiğinde düşüncelerini diğer arkadaşlarını anlamak için askıya almaktadır.	9	3,4	36	13,6	106	40,2	98	37,1	15	5,7	264	100	.8920	3,28	

Tablo 4. 20 incelendiğinde;

“Çalışma arkadaşlarımız ile kurumumuzun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla toplantılar yapılmaktadır.” Maddesinde, öğretmenlerin %43,2 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %29,5 ile “bazen” ve %17,0 ile “nadiren” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.39$) olduğu,

“Kurumumda takım çalışması yapabilmek için uygun ortam sağlanmaktadır.” Maddesinde, öğretmenlerin %37,5 ile “genellikle” ve %31,4 ile “bazen” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri, bunu %20,5 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.18$) olduğu,

“Kurumumdaki faaliyetler takım çalışması ile gerçekleştirilmektedir.” Maddesinde, öğretmenlerin %40,5 ile “genellikle” ve %31,1 ile “bazen” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri, bunu %17,0 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.23$) olduğu,

“Oluşturulabilecek bir takımda görev almak isterim.” Maddesinde, öğretmenlerin %42,0 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %23,5 ile “bazen” ve %12,1 ile “nadiren” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.62$) olduğu,

“Kurumumda yapılan takım çalışmalarında diyalog için olumlu bir ortam sağlanmaktadır.” Maddesinde, öğretmenlerin %46,2 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %27,3 ile “bazen” ve %14,8 ile “nadiren” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.41$) olduğu,

“Takım çalışmasında görev almaktan zevk duyuyorum.” Maddesinde, öğretmenlerin %42,0 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %23,1 ile “bazen”, %20,1 ile “her zaman” ve %11,7 ile “nadiren” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.64$) olduğu,

“Takım çalışması içinde yapılan tartışmalar yapıcı yöndedir.” Maddesinde, öğretmenlerin %49,2 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %25,8 ile “bazen”, %11,7 ile “her zaman” ve %10,2 ile “nadiren” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.56$) olduğu,

“Takım çalışmasında takımın tüm üyeleri bir araya gelebilmektedir.” Maddesinde, öğretmenlerin %47,0 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %25,4 ile “bazen”, %12,5 ile “nadiren” ve %12,1 ile “her zaman” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.52$) olduğu,

“Takım çalışmasına başlanırken temel diyalog kuralları açıklanmaktadır.” Maddesinde, öğretmenlerin %43,2 ile “genellikle” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %27,7 ile “bazen” ve %17,4 ile “nadiren” seçeneklerinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.35$) olduğu,

“Takım çalışması esnasında her üye gerektiğinde düşüncelerini diğer arkadaşlarını anlamak için askıya almaktadır.” Maddesinde, öğretmenlerin %40,2 ile “bazen” ve %37,1 ile “genellikle” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri, bunu %13,6 ile “nadiren” seçeneğinin izlediği ve aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.28$) olduğu anlaşılmaktadır.

Takım Halinde Öğrenme disiplini ile ilgili olarak öğretmenler, görüşlerinin genel ortalaması $\bar{X} = 3.41$ ile “genellikle” seçeneğinde karar kılmışlardır.

4.2.3. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri Arasındaki Fark

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla, öğrenen örgüt disiplinleri dikkate alınarak t-testi yapılmıştır. Anlamlı fark

çıkan durumlarda fark gösteren ortalamaları belirleyebilmek için ortalamalar arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yapılan analiz işlemleri, Tablo 4.21’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 21
Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri
(T-Testi)

Öğrenen Örgüt Disiplinleri	Değişkenler	Denek Sayısı N	Aritmetik Ortalama $\bar{X}$	Standart Sapma S	SD	t-Değeri	P
Kişisel Ustalık	Yönetici	47	3.3106	.9010	309	1.588	.113
	Öğretmen	264	3.1280	.6914			
Zihni Modeller	Yönetici	47	3.6535	.6352	309	2.597	.010
	Öğretmen	264	3.3626	.7194			
Paylaşılan Vizyon	Yönetici	47	3.6132	.6046	309	2.850	.005
	Öğretmen	264	3.2717	.7804			
Sistem Düşüncesi	Yönetici	47	3.4752	.5412	309	2.988	.003
	Öğretmen	264	3.1566	.6941			
Takım Halinde Öğrenme	Yönetici	47	3.8638	.6027	309	3.815	.000
	Öğretmen	264	3.4220	.7518			

Tablo 4. 21’ incelendiğinde; Kişisel ustalık disiplini ile ilgili hesaplanan $t=1.588$ değeri tablo t değerinden (1.96) küçük olduğundan ve $p>.05$ düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

Zihni modeller disiplini ile ilgili hesaplanan $t=2.597$ değeri tablo t değerinden (1.96) büyük olduğundan ve $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Zihni modeller disiplinine ilişkin yönetici görüşlerinin aritmetik ortalaması ($\bar{X}=3.6535$), öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamasından ($\bar{X}=3.3626$) daha yüksektir. Bu da zihni modeller disiplini ile ilgili olarak yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu düşündüklerini göstermektedir. Ayrıca zihni modeller disiplini ile ilgili olarak Tablo 4.12 ile Tablo 4.17 incelendiğinde; yönetici görüşlerinin “genellikle” seçeneğinde yığıldığı gözlenirken, öğretmen görüşlerinin ise “bazen” seçeneğinde yığıldığı görülmektedir.

Paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili hesaplanan $t=2.850$ değeri tablo t değerinden (1.96) büyük olduğundan ve $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Paylaşılan vizyon disiplinine ilişkin yönetici görüşlerinin aritmetik

ortalamasının ($\bar{X}=3.6132$), öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamasından ($\bar{X}=3.2717$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu da paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili olarak yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu düşündüklerini göstermektedir. Ayrıca paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili olarak Tablo 4.13 ile Tablo 4.18 incelendiğinde; yönetici görüşlerinin “genellikle”, öğretmen görüşlerinin ise “bazen” seçeneğinde yığıldığı görülmektedir.

Sistem düşüncesi disiplini ile ilgili hesaplanan $t=2.988$ değeri tablo t değerinden (1.96) büyük olduğundan ve $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Sistem düşüncesi disiplinine ilişkin yönetici görüşlerinin aritmetik ortalaması ($\bar{X}=3.4752$), öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamasından ($\bar{X}=3.1566$) daha yüksektir. Bu da sistem düşüncesi disiplini ile ilgili olarak yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu düşündüklerini göstermektedir. Ayrıca paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili olarak Tablo 4.14 ile Tablo 4.19 incelendiğinde; yönetici görüşlerinin “genellikle”, öğretmen görüşlerinin ise “bazen” seçeneğinde yığıldığı görülmektedir.

Takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili hesaplanan $t=3.815$ değeri tablo t değerinden (1.96) büyük olduğundan ve $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Takım halinde öğrenme disiplinine ilişkin yönetici görüşlerinin aritmetik ortalaması ($\bar{X}=3.8638$), öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamasından ($\bar{X}=3.4220$) daha yüksektir. Bu da takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili olarak yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu düşündüklerini göstermektedir.

4.3. Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Bu başlık altında araştırmanın ikinci alt problemine cevap aranmıştır. Elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

4.3.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorusu için t-testi uygulanmıştır. Anlamlı fark çıkan durumlarda; fark gösteren ortalamaları belirleyebilmek için ortalamalar arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yapılan analiz işlemleri, Tablo 4.22’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 22
Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (T-Testi)

Öğrenen Örgüt Disiplinleri	Değişkenler	Denek Sayısı	Ortalama $\bar{X}$	Standart Sapma S	SD	t-Değeri	P
Kişisel Ustalık	Kadın	9	2.6889	.9854	45	2.421	.020
	Erkek	38	3.4579	.8265			
Zihni Modeller	Kadın	9	3.4603	.5967	45	1.015	.316
	Erkek	38	3.6992	.6430			
Paylaşılan Vizyon	Kadın	9	3.4444	.6749	45	.930	.358
	Erkek	38	3.6531	.5895			
Sistem Düşüncesi	Kadın	9	3.2716	.5641	45	1.263	.213
	Erkek	38	3.5234	.5319			
Takım Halinde Öğrenme	Kadın	9	3.8667	.8471	45	0.16	.988
	Erkek	38	3.8632	.5445			

Tablo 4.22 incelendiğinde; Kişisel ustalık disiplini ile ilgili hesaplanan $t=2.421$ değeri tablo t değerinden (2.02) büyük olduğundan ve $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Erkek yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X}=3,4579$), kadın yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasından $\bar{X}=2,6889$ daha yüksek olması, erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre, kişisel ustalık disiplini ile ilgili olarak daha olumlu düşündüklerini göstermektedir.

Zihni modeller disiplini ile ilgili hesaplanan $t=1.015$, paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili hesaplanan $t=.930$, sistem düşüncesi disiplini ile ilgili hesaplanan $t=1.263$ ve takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili hesaplanan $t=.016$ değerleri

tablo t değerinden (2.02) küçük olduğundan ve $p>.05$ düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmamaktadır.

4.3.2. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Yöneticilerin yaşlarına göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorusu için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Anlamlı fark çıkan durumlarda fark gösteren ortalamaları belirleyebilmek için Tukey testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 4.23’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 23
Yöneticilerin Yaşlarına Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri
(Tek Yönlü Varyans Analizi)

Öğrenen Örgüt Disiplinleri	Veri Grupları	SD	Kareler Toplamı	Kareler ortalaması	Beklenen F Değeri	P
Kişisel Ustalık	Gruplar arası	3	2.609	.870	1.076	.369
	Gruplar içi	43	34.736	.808		
	Toplam	46	37.345			
Zihni Modeller	Gruplar arası	3	1.039	.346	.850	.474
	Gruplar içi	43	17.522	.407		
	Toplam	46	18.561			
Paylaşılan Vizyon	Gruplar arası	3	1.104	.368	1.007	.399
	Gruplar içi	43	15.713	.365		
	Toplam	46	16.818			
Sistem Düşüncesi	Gruplar arası	3	.548	.183	.608	.614
	Gruplar içi	43	12.926	.301		
	Toplam	46	13.474			
Takım Halinde Öğrenme	Gruplar arası	3	3.675	1.225	4.041	.013
	Gruplar içi	43	13.034	.303		
	Toplam	46	16.709			

Tablo 4.23’e göre; Kişisel ustalık disiplini ile ilgili $p=.369$, zihni modeller disiplini ile ilgili $p=.474$, paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili $p=.399$, sistem düşüncesi disiplini ile ilgili $p=.614$, olarak bulunmuştur ki, bu değerlerin hiçbiri .05 düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir ($p>.05$). Takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili p değeri ise $=.013$ olarak bulunmuştur ki, bu değer .05 düzeyinde

anlamlı bir fark oluşturmaktadır ($p<.05$). Anlamlı fark gösteren ortalamaları belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonucu Tablo 4.24’de verilmiştir.

Tablo 4. 24
Yöneticilerin Yaşları İle Takım Halinde Öğrenme Disiplinine İlişkin Algı Düzeyleri
(Tukey Testi)

		G r p 3	G r p 1	G r p 4	G r p 2
Ortalama	Yaş				
3.5400	Grp 3	*			
4.0500	Grp 1				
4.1000	Grp 4				
4.1235	Grp 2				

Tablo 4.24 incelendiğinde; Yöneticilerin öğrenen örgüt disiplinlerinden takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili görüşleri arasında, 2. yaş grubu (31-40 yıl) ile 3. Yaş grubu (41-50 yıl) yaş grupları arasında anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir.

Bu durumdan, öğrenen örgüt disiplinlerinden takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili olarak 31-40 yaşta bulunan yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X}$ =4.1235), 41-50 yaşa sahip olan yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasına göre ($\bar{X}$ =3.5400) daha yüksek olması, 31-40 yaşta bulunan yöneticilerin görüşlerinin, 41-50 yaşa sahip olan yönetici görüşlerine göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

4.3.3. Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Yöneticilerin kıdemlerine göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorusu için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Anlamlı fark çıkan durumlarda fark gösteren ortalamaları belirleyebilmek için Tukey testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.25’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 25
Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri
(Tek Yönlü Varyans Analizi)

Öğrenen Örgüt Disiplinleri	Veri Grupları	SD	Kareler Toplamı	Kareler ortalaması	Beklenen F Değeri	P
Kişisel Ustalık	Gruplar arası	5	15.260	3.052	5.666	.000
	Gruplar içi	41	22.084	.539		
	Toplam	46	37.345			
Zihni Modeller	Gruplar arası	5	3.352	.670	1.808	.133
	Gruplar içi	41	15.209	.371		
	Toplam	46				
Paylaşılan Vizyon	Gruplar arası	5	3.329	.666	2.024	.095
	Gruplar içi	41	13.489	.329		
	Toplam	46	16.818			
Sistem Düşüncesi	Gruplar arası	5	4.284	.857	3.823	.006
	Gruplar içi	41	9.190	.224		
	Toplam	46	13.474			
Takım Halinde Öğrenme	Gruplar arası	5	3.809	.762	2.421	.052
	Gruplar içi	41	12.900	.315		
	Toplam	46	16.709			

Tablo 4.25 incelendiğinde; Kişisel ustalık disiplinine göre $p=.000$, sistem düşüncesi disiplinine göre $p=.006$, bulunmuştur. Her iki disipline yönelik yönetici görüşleri .05 düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır ($p<.05$).

Zihni modeller disiplinine göre $p=.133$, paylaşılan vizyon disiplinine göre $p=.095$, takım halinde öğrenme disiplinine göre $p=.052$ olarak bulunmuştur ki, bu değerlerin hiçbirisi .05 düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir ($p>.05$).

Yöneticilerin kıdemleri ile kişisel ustalık disiplini ile ilgili algı düzeyleri arasında anlamlı fark gösteren ortalamaları belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonucu Tablo 4.26'da verilmiştir.

Tablo 4. 26
Yöneticilerin Kıdemleri İle Kişisel Ustalık Disiplinine İlişkin Algı Düzeyleri
(Tukey Testi)

		G r p	G r p	G r p	G r p	G r p	G r p
Ortalama	Yaş	3	6	1	2	5	4
1.2000	Grp 3						
2.6000	Grp 6						
3.1412	Grp 1	*					
3.3200	Grp 2	*					
3.6000	Grp 5	*					
3.9455	Grp 4	*					

Tablo 4.26 incelendiğinde; Yöneticilerin, kıdem değişkenine göre öğrenen örgüt disiplinlerinden kişisel ustalık disiplini ile ilgili görüşleri arasında, 1. kıdem grubu (1-5 yıl) ile 3. kıdem grubu (11-15 yıl), 2. kıdem grubu (6-10 yıl) ile 3. kıdem grubu (11-15 yıl), 4. kıdem grubu (16-20 yıl) ile 3. kıdem grubu (11-15 yıl) ve 5. Kıdem grubu (21-25 yıl) ile 3. kıdem grubu (11-15 yıl) arasında anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir.

Bu durumdan, öğrenen örgüt disiplinlerinden kişisel ustalık disiplini ile ilgili olarak sırasıyla; 1-5 yıl kıdeme sahip yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.1412$), 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.3200$), 16-20 yıl kıdeme sahip yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.9455$) ve 21-25 yıl kıdeme sahip yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.6000$), 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin aritmetik ortalamasından ($\bar{X} = 1.2000$) daha yüksek olması; 1, 2, 4 ve 5. kıdem grubunda bulunan yöneticilerin görüşlerinin 3. kıdem grubunda bulunan yönetici görüşlerine göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin kıdemleri ile sistem düşüncesi disiplini ile ilgili algı düzeyleri arasında anlamlı fark gösteren ortalamaları belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonucu Tablo 4.27’de verilmiştir.

Tablo 4. 27
Yöneticilerin Kıdemleri İle Sistem Düşüncesi Disiplinine İlişkin Algı Düzeyleri
(Tukey Testi)

		G r p	G r p	G r p	G r p	G r p	G r p
Ortalama	Yaş	3	1	6	2	5	4
2.4444	Grp 3						
3.2876	Grp 1						
3.3333	Grp 6						
3.5667	Grp 2	*					
3.6444	Grp 5	*					
3.8182	Grp 4	*					

Tablo 4.27 incelendiğinde; yöneticilerin öğrenen örgüt disiplinlerinden sistem düşüncesi disiplini ile ilgili görüşleri arasında, 2. kıdem grubu (6-10 yıl) ile 3. kıdem grubu (11-15 yıl), 4.kıdem grubu (16-20 yıl) ile 3. kıdem grubu (11-15 yıl) ve 5. Kıdem grubu (21-25 yıl) ile 3. kıdem grubu (11-15 yıl) arasında anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir.

Bu durumdan, öğrenen örgüt disiplinlerinden sistem düşüncesi disiplini ile ilgili olarak; 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.5667$), 16-20 yıl kıdeme sahip yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.8182$) ve 21-25 yıl kıdeme sahip yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.6444$), 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalamasından ($\bar{X} = 2.4444$) daha yüksek olması; 2, 3, 4 ve 5. kıdem grubunda bulunan yönetici görüşlerinin, 3. Kıdem grubunda bulunan yönetici görüşlerine göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

4.3.4. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorusu için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Anlamlı fark çıkan durumlarda fark gösteren ortalamaları

belirleyebilmek için Tukey testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.28’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 28
Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin
Algı Düzeyleri (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Öğrenen Örgüt Disiplinleri	Veri Grupları	SD	Kareler Toplamı	Kareler ortalaması	Beklenen F Değeri	P
Kişisel Uсталık	Gruplar arası	3	4.401	1.467	1.915	.141
	Gruplar içi	43	32.943	.766		
	Toplam	46				
Zihni Modeller	Gruplar arası	3	1.289	.430	1.070	.372
	Gruplar içi	43	17.272	.402		
	Toplam	46	18.561			
Paylaşılan Vizyon	Gruplar arası	3	3.050	1.017	3.175	.034
	Gruplar içi	43	13.768	.320		
	Toplam	46	16.818			
Sistem Düşüncesi	Gruplar arası	3	2.924	.975	3.973	.014
	Gruplar içi	43	10.550	.245		
	Toplam	46	13.474			
Takım Halinde Öğrenme	Gruplar arası	3	1.146	.382	1.056	.378
	Gruplar içi	43	15.562	.362		
	Toplam	46	16.709			

Tablo 4. 28. İncelendiğinde; Kişisel ustalık disiplinine göre $p=.141$, zihni modeller disiplinine göre $p=.372$, takım halinde öğrenme disiplinine göre $p=.378$ olarak bulunmuştur ki, bu değerlerin hiçbirisi .05 düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir ($p>.05$).

Paylaşılan vizyon disiplinine göre $p=.034$, sistem düşüncesi disiplinine göre $p=.014$ olarak bulunmuştur ki, bu değerler. 05 düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır ($p<.05$).

Yöneticilerin öğrenim durumu ile paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili algı düzeyleri arasında anlamlı fark gösteren ortalamaları belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonucu Tablo 4.29’da verilmiştir.

Tablo 4. 29
Yöneticilerin Öğrenim Durumu İle Paylaşılan Vizyon Disiplinine ilişkin Algı Düzeyleri
(Tukey Testi)

		G r p	G r p	G r p	G r p
Ortalama	Yaş	4	2	3	1
2.8182	Grp 4	*			
3.5505	Grp 2				
4.0303	Grp 3				
4.0606	Grp 1				

Tablo 4.29 incelendiğinde; Yöneticilerin öğrenen örgüt disiplinlerinden paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili görüşleri arasında, 1. öğrenim grubu (ön lisans) ile 4. öğrenim grubu (doktora) arasında, anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir.

Paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili olarak; ön lisans öğrenim düzeyinde bulunan yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X}$ =4.0606), doktora öğrenim düzeyinde bulunan yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalamasından ($\bar{X}$ =2.8182) daha yüksek olması, önlisans öğrenim düzeyinde bulunan yöneticilerin görüşlerinin, doktora öğrenim düzeyinde bulunan yönetici görüşlerine göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin öğrenim durumu ile sistem düşüncesi disiplini ile ilgili algı düzeyleri arasında anlamlı fark gösteren ortalamaları belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucu Tablo 4.30'da verilmiştir.

Tablo 4. 30
Yöneticilerin Öğrenim Durumu İle Sistem Düşüncesi Disiplinine İlişkin Algı
Düzeyleri (Tukey Testi)

		G r p	G r p	G r p	G r p
Ortalama	Yaş	4	2	1	3
2.5556	Grp 4	*			
3.4383	Grp 2				
3.7037	Grp 1				
3.8889	Grp 3				

Tablo 4.30 incelendiğinde; Yöneticilerin öğrenen örgüt disiplinlerinden sistem düşüncesi disiplini ile ilgili görüşleri arasında, 3. öğrenim grubu (yüksek lisans) ile 4. öğrenim grubu (doktora) arasında anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir. Aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde, sistem düşüncesi disiplini ile ilgili olarak 3. öğrenim grubunda (yüksek lisans) bulunan yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.8889$), 4. öğrenim grubunda (doktora) bulunan yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalamasından ($\bar{X} = 2.5556$) daha yüksek olması, yüksek lisans öğrenim düzeyinde bulunan yöneticilerin görüşlerinin, doktora öğrenim düzeyinde bulunan yönetici görüşlerine göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

4.3.5. Yöneticilerin Kariyerlerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kariyer durumlarına göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorusu için t-testi uygulanmış, ve bu t-testi sonuçları Tablo 4.31’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 31
Yöneticilerin Kariyerlerine Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri
(T-Testi)

Öğrenen Örgüt Disiplinleri	Değişkenler	Denek Sayısı	Ortalama $\bar{X}$	SS	SD	t-Değeri	P
Kişisel Ustalık	Öğretmen	34	3.4471	.8515	45	1.714	.093
	Uzman öğretmen	13	2.9538	.9632			
Zihni Modeller	Öğretmen	34	3.7059	.7095	45	.913	.366
	Uzman öğretmen	13	3.5165	.3667			
Paylaşılan Vizyon	Öğretmen	34	3.5909	.6359	45	-.404	.688
	Uzman öğretmen	13	3.6713	.5334			
Sistem Düşüncesi	Öğretmen	34	3.4935	.5547	45	.371	.712
	Uzman öğretmen	13	3.4274	.5228			
Takım Halinde Öğrenme	Öğretmen	34	3.9471	.5843	45	1.554	.127
	Uzman öğretmen	13	3.6462	.6186			

Tablo 4.31 incelendiğinde; Kişisel ustalık disiplini ile ilgili hesaplanan $t=1.714$, zihni modeller disiplini ile ilgili hesaplanan $t=.913$, paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili hesaplanan $t= -.404$, sistem düşüncesi disiplini ile ilgili hesaplanan $t=.371$ ve takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili hesaplanan $t=1.554$ değerleri tablo t değerinden (2.02) küçük olduğundan ve $p>.05$ düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmamaktadır.

4.3.6. Yöneticilerin Ödül Durumlarına Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Yöneticilerin ödül durumlarına göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorusu için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.32’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 32
Yöneticilerin Ödül Durumlarına Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı
Düzeyleri (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Öğrenen Örgüt Disiplinleri	Veri Grupları	SD	Kareler Toplamı	Kareler ortalaması	Beklenen F Değeri	P
Kişisel Ustalık	Gruplar arası	4	7.367	1.842	2.580	.051
	Gruplar içi	42	29.978	.714		
	Toplam	46	37.345			
Zihni Modeller	Gruplar arası	4	1.465	.366	.900	.473
	Gruplar içi	42	17.096	.407		
	Toplam	46	18.561			
Paylaşılan Vizyon	Gruplar arası	4	1.014	.253	.674	.614
	Gruplar içi	42	15.804	.376		
	Toplam	46	16.818			
Sistem Düşüncesi	Gruplar arası	4	.530	.132	.430	.786
	Gruplar içi	42	12.944	.308		
	Toplam	46	13.474			
Takım Halinde Öğrenme	Gruplar arası	4	.213	5.314E-02	.135	.968
	Gruplar içi	42	16.496	3.93		
	Toplam	46	16.709			

Tablo 4. 32 incelendiğinde; Kişisel ustalık disiplinine göre $p=.051$, zihni modeller disiplinine göre $p=.473$, paylaşılan vizyon disiplinine göre $p=.614$, sistem düşüncesi disiplinine göre $p=.786$, takım halinde öğrenme disiplinine göre $p=.968$ olarak bulunmuştur ki, bu değerlerin hiçbirisi .05 düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir. ($p>.05$)

4.3.7. Yöneticilerin Görevlerini Yürütme Durumlarına Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Yöneticilerin görevlerini yürütme durumlarına göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorusu için t-testi uygulanmış ve t-testi sonuçları Tablo 4.33'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 33
Yöneticilerin Asil Veya Vekil Olmalarına Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin
Algı Düzeyleri (T-Testi)

Öğrenen Örgüt Disiplinleri	Değişkenler	Denek Sayısı	Ortalama $\bar{X}$	Standart Sapma S	SD	t-Değeri	P
Kişisel Ustalık	Asil	41	3.3122	.8695	45	0.31	.976
	Vekil	6	3.3000	1.1916			
Zihni Modeller	Asil	41	3.6307	.6428	45	-.640	.525
	Vekil	6	3.8095	.6106			
Paylaşılan Vizyon	Asil	41	3.6364	.5735	45	.684	.498
	Vekil	6	3.4545	.8352			
Sistem Düşüncesi	Asil	41	3.4932	.5611	45	.593	.556
	Vekil	6	3.3519	.3939			
Takım Halinde Öğrenme	Asil	41	3.8683	.6130	45	.131	.896
	Vekil	6	3.8333	.5785			

Tablo 4.33 incelendiğinde; Yöneticilerin görevlerini yürütme durumlarına göre; Kişisel ustalık disiplininde hesaplanan $t=0.31$, zihni modeller disiplininde hesaplanan $t=-.640$, paylaşılan vizyon disiplininde hesaplanan $t=.684$, sistem düşüncesi disiplininde hesaplanan $t=.593$ değeri ve takım halinde öğrenme disiplininde hesaplanan $t=.131$ değerleri tablo t değerinden (2.02) küçük olduğundan ve $p>.05$ düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir.

4.3.8. Yöneticilerin Yöneticilik Süreleri Durumlarına Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Yöneticilerin yöneticilik süreleri durumlarına göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorusu için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış, ve analiz sonuçları Tablo 4.34'de sunulmuştur.

Tablo 4. 34
Yöneticilerin Yöneticilik Sürelerine Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin
Algı Düzeyleri (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Öğrenen Örgüt Disiplinleri	Veri Grupları	SD	Kareler Toplamı	Kareler ortalaması	Beklenen F Değeri	P
Kişisel Ustalık	Gruplar arası	4	4.667	1.167	1,500	,220
	Gruplar içi	42	32.677	.778		
	Toplam	46	37.345			
Zihni Modeller	Gruplar arası	4	3.636	.909	2,558	,053
	Gruplar içi	42	14.925	.355		
	Toplam	46	18.561			
Paylaşılan Vizyon	Gruplar arası	4	1.830	.458	1,282	,292
	Gruplar içi	42	14.987	.357		
	Toplam	46	16.818			
Sistem Düşüncesi	Gruplar arası	4	1.047	.262	,885	,481
	Gruplar içi	42	12.427	.296		
	Toplam	46	13.474			
Takım Halinde Öğrenme	Gruplar arası	4	1.639	.410	1,142	,350
	Gruplar içi	42	15.070	.359		
	Toplam	46	16.709			

Tablo 4. 34 incelendiğinde; Kişisel ustalık disiplinine göre $p=.220$, zihni modeller disiplinine göre $p=.053$, paylaşılan vizyon disiplinine göre $p=.292$, sistem düşüncesi disiplinine göre $p=.481$, takım halinde öğrenme disiplinine göre $p=.350$ olarak bulunmuştur ki, bu değerlerin hiçbirisi .05 düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir ($p>.05$).

4.3.9. Yöneticilerin Yöneticilik Eğitim Durumlarına Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Yöneticilerin yöneticilik eğitimi durumlarına göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorusu için t-testi uygulanmıştır. Anlamlı fark çıkan durumlarda fark gösteren ortalamaları belirleyebilmek için ortalamalar arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.35’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 35
Yöneticilerin Yöneticilik Eğitimlerine Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine
İlişkin Algı Düzeyleri (T-Testi)

Öğrenen Örgüt Disiplinleri	Değişkenler	Denek Sayısı	Ortalama $\bar{X}$	SS	SD	t-Değeri	P
Kişisel Uсталık	Hizmet içi Eğitim	12	3.4167	.6900	45	.468	.642
	Hiçbiri	35	3.2743	.9690			
Zihni Modeller	Hizmet içi Eğitim	12	3.8333	.2974	45	1.140	.260
	Hiçbiri	35	3.5918	.7085			
Paylaşılan Vizyon	Hizmet içi Eğitim	12	3.9621	.2555	45	2.438	.019
	Hiçbiri	35	3.4935	.6448			
Sistem Düşüncesi	Hizmet içi Eğitim	12	3.7315	.3431	45	1,959	.056
	Hiçbiri	35	3.3873	.5719			
Takım Halinde Öğrenme	Hizmet içi Eğitim	12	3.8917	.5316	45	.183	.855
	Hiçbiri	35	3.8543	.6321			

Tablo 4.35 incelendiğinde; Kişisel ustalık disiplini ile ilgili hesaplanan $t=.468$, zihni modeller disiplini ile ilgili hesaplanan $t=1.140$, sistem düşüncesi disipliniinde hesaplanan $t=1.959$ ve takım halinde öğrenme disipliniinde hesaplanan $t=.183$ değerleri tablo t değerinden (2.02) küçük olduğundan ve $p>.05$ düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmamaktadır.

Paylaşılan vizyon disipliniinde hesaplanan $t=2.438$ değeri tablo t değerinden (2.02) büyük olduğundan ve $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Yöneticilik ile ilgili hizmet içi eğitim alanların görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X}=3.9621$), hiçbiri düzeyinde eğitimi olanların görüşlerinin aritmetik ortalamasına göre ($\bar{X}=3.4935$) daha yüksek olması, hizmet içi eğitim alan yöneticilerin görüşlerinin, eğitim almayan yöneticilere göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

4.4. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Bu başlık altında araştırmanın üçüncü alt problemine cevap aranmıştır. Elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

4.4.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorusu için t-testi uygulanmıştır. Anlamlı fark çıkan durumlarda; fark gösteren ortalamaları belirleyebilmek için ortalamalar arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yapılan analiz işlemleri, Tablo 4.36'da gösterilmiştir.

Tablo 4. 36
Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (T-Testi)

Öğrenen Örgüt Disiplinleri	Değişkenler	Denek Sayısı	Ortalama $\bar{X}$	Standart Sapma S	SD	t-Değeri	P
Kişisel Ustalık	Kadın	128	3.2281	.6283	262	2.301	.022
	Erkek	136	3.0338	.7358			
Zihni Modeller	Kadın	128	3.3728	.6249	262	.223	.823
	Erkek	136	3.3529	.8004			
Paylaşılan Vizyon	Kadın	128	3.2955	.7017	262	.479	.632
	Erkek	136	3.2493	.8499			
Sistem Düşüncesi	Kadın	128	3.2014	.6045	262	1.018	.310
	Erkek	136	3.1144	.7688			
Takım Halinde Öğrenme	Kadın	128	3.5000	.6239	262	1.641	.102
	Erkek	136	3.3485	.8506			

Tablo 4. 36 incelendiğinde; Kişisel ustalık disiplinde hesaplanan $t=2.301$ değeri tablo t değerinden (1.96) büyük olduğundan ve $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Kadın öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X}=3.2281$), erkek öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamasına göre

($\bar{X} = 3.0338$) daha yüksek olması, kadın öğretmenlerin görüşlerinin, erkek öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Zihni modeller disiplininde hesaplanan $t=.223$, paylaşılan vizyon disiplininde hesaplanan $t=.479$, sistem düşüncesi disiplininde hesaplanan $t=1.018$ ve takım halinde öğrenme disiplininde hesaplanan $t=1.641$ değerleri tablo t değerinden (1.96) küçük olduğundan ve $p>.05$ düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir.

4.4.2. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Öğretmenlerin yaşlarına göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorusu için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 4.37’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 37
Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Öğrenen Örgüt Disiplinleri	Veri Grupları	SD	Kareler Toplamı	Kareler ortalaması	Beklenen F Değeri	P
Kişisel Ustalık	Gruplar arası	3	1.265	.422	.881	.452
	Gruplar içi	260	124.448	.479		
	Toplam	263	125.713			
Zihni Modeller	Gruplar arası	3	.470	.157	.300	.825
	Gruplar içi	260	135.645	.522		
	Toplam	263				
Paylaşılan Vizyon	Gruplar arası	3	3.507	1.169	1.940	.124
	Gruplar içi	260	156.682	.603		
	Toplam	263	160.190			
Sistem Düşüncesi	Gruplar arası	3	1.213	.404	.838	.474
	Gruplar içi	260	125.501	.483		
	Toplam	263	126.714			
Takım Halinde Öğrenme	Gruplar arası	3	.946	.315	.555	.645
	Gruplar içi	260	147.686	.568		
	Toplam	263	148.633			

Tablo 4. 37 incelendiğinde; Kişisel ustalık disiplinine göre $p=.452$, zihni modeller disiplinine göre $p=.825$, paylaşılan vizyon disiplinine göre $p=.124$, sistem düşüncesi disiplinine göre $p=.474$, takım halinde öğrenme disiplinine göre $p=.645$ olarak bulunmuştur. Bu da öğretmenlerin yaş durumlarına göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

4.4.3. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Öğretmenlerin kıdemlerine göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorusu için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Anlamlı fark çıkan durumlarda fark gösteren ortalamaları belirleyebilmek için Tukey testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 4.38’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 38
Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Öğrenen Örgüt Disiplinleri	Veri Grupları	SD	Kareler Toplamı	Kareler ortalaması	Beklenen F Değeri	P
Kişisel Ustalık	Gruplar arası	5	5.775	1.155	2.484	.032
	Gruplar içi	258	119.938	.465		
	Toplam	263	125.713			
Zihni Modeller	Gruplar arası	5	4.323	.865	1.693	.137
	Gruplar içi	258	131.791	.511		
	Toplam	263	136.115			
Paylaşılan Vizyon	Gruplar arası	5	5.418	1.084	1.806	.112
	Gruplar içi	258	154.772	.600		
	Toplam	263	160.190			
Sistem Düşüncesi	Gruplar arası	5	6.221	1.244	2.664	.023
	Gruplar içi	258	120.493	.467		
	Toplam	263	126.714			
Takım Halinde Öğrenme	Gruplar arası	5	7.789	1.558	2.853	.016
	Gruplar içi	258	140.844	.546		
	Toplam	263	148.633			

Tablo 4. 38 incelendiğinde; Kişisel ustalık disiplinine göre $p=.032$, sistem düşüncesi disiplinine göre $p=.023$, takım halinde öğrenme disiplinine göre $p=.016$ olarak bulunmuştur. Bu da öğretmenlerin kıdem durumlarına göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında kişisel ustalık, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme disiplinleri ile ilgili olarak anlamlı bir fark oluşturmaktadır ($p<.05$).

Bunun yanında zihni modeller disiplinine göre $p=.137$, paylaşılan vizyon disiplinine göre $p=.112$ olarak bulunmuştur ki, bu değerler $.05$ düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir. ($p>.05$)

Öğretmenlerin kıdemleri ile kişisel ustalık disiplini ile ilgili algı düzeyleri arasında anlamlı fark gösteren ortalamaları belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucu Tablo 4.39’da verilmiştir.

Tablo 4. 39
Öğretmenlerin Kıdemleri İle Kişisel Ustalık Disiplinine İlişkin Algı Düzeyleri
(Tukey Testi)

		G r p 2	G r p 1	G r p 4	G r p 5	G r p 3	G r p 6
Ortalama	Yaş	*					
2.9897	Grp 2						
3.0897	Grp 1						
3.1652	Grp 4						
3.1818	Grp 5						
3.4150	Grp 3						
3.5200	Grp 6						

Tablo 4.39 incelendiğinde; Kişisel ustalık disiplini ile ilgili görüşler arasında, 2. kıdem grubu (6-10 yıl) ile 3. kıdem grubu (11-15 yıl) arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Kişisel ustalık disiplini ile ilgili olarak 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.4150$), 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamasından ($\bar{X} = 2.9897$), daha yüksek olması, 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin kıdemleri ile sistem düşüncesi disiplini ile ilgili algı düzeyleri arasında anlamlı fark gösteren ortalamaları belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucu Tablo 4.40'da verilmiştir.

Tablo 4. 40
Öğretmenlerin Kıdemleri İle Sistem Düşüncesi Disiplinine İlişkin Algı Düzeyleri
(Tukey Testi)

		G r p	G r p	G r p	G r p	G r p	G r p
Ortalama	Yaş	2	5	1	6	4	3
2.9587	Grp 2						
2.9596	Grp 5						
3.2015	Grp 1						
3.2222	Grp 6						
3.3237	Grp 4						
3.3722	Grp 3						
		*					

Tablo 4.40 incelendiğinde; Öğretmenlerin sistem düşüncesi disiplini ile ilgili görüşleri arasında, 2. kıdem grubu (6-11yıl) ile 3. kıdem grubu (11-15 yıl) arasında anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir. Sistem düşüncesi disiplini ile ilgili olarak 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.3722$), 6-10 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamasından ($\bar{X} = 2.9587$) daha yüksek olması, 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin kıdemleri ile takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili algı düzeyleri arasında anlamlı fark gösteren ortalamaları belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucu Tablo 4.41'de verilmiştir.

Tablo 4. 41
Öğretmenlerin Kıdemleri İle Takım Halinde Öğrenme Disiplinine İlişkin Algı
Düzeyleri (Tukey Testi)

		G r p	G r p	G r p	G r p	G r p	G r p
Ortalama	Yaş	5	2	6	1	3	4
3.1636	Grp 5	*					
3.1885	Grp 2						
3.4000	Grp 6						
3.5252	Grp 1						
3.5650	Grp 3						
3.6130	Grp 4						

Tablo 4.41 incelendiğinde; Öğretmenlerin takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili görüşleri arasında; 1. kıdem grubu (1-5yıl) ile 2. kıdem grubu (6-10yıl) arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili olarak 1-5yıl kıdem grubunda bulunan öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.5252$), 6-10 yıl kıdem grubunda bulunan öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamasından ($\bar{X} = 3.1885$) daha yüksek olması, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

4.4.4. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorusu için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Anlamlı fark çıkan durumlarda fark gösteren ortalamaları belirleyebilmek için Tukey testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.42’de gösterilmiştir.

Tablo 4.42
Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin
Algı Düzeyleri (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Öğrenen Örgüt Disiplinleri	Veri Grupları	SD	Kareler Toplamı	Kareler ortalaması	Beklenen F Değeri	P
Kişisel Uсталık	Gruplar arası	3	2.077	.692	1.456	.227
	Gruplar içi	260	123.635	.476		
	Toplam	263	125.713			
Zihni Modeller	Gruplar arası	3	3.671	1.224	2.402	.068
	Gruplar içi	260	132.444	.509		
	Toplam	263	136.115			
Paylaşılan Vizyon	Gruplar arası	3	4.744	1.581	2.645	.050
	Gruplar içi	260	155.446	.598		
	Toplam	263	160.190			
Sistem Düşüncesi	Gruplar arası	3	4.039	1.346	2.854	.038
	Gruplar içi	260	122.674	.472		
	Toplam	263	126.714			
Takım Halinde Öğrenme	Gruplar arası	3	2.257	.752	1.337	.263
	Gruplar içi	260	146.375	.563		
	Toplam	263	148.633			

Tablo 4. 42. incelendiğinde; Kişisel ustalık disiplinine göre $p=.227$, zihni modeller disiplinine göre $p=.068$, takım halinde öğrenme disiplinine göre $p=.263$ olarak bulunmuştur ki, bu değerlerin hiçbirisi 05 düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir. ($p>.05$)

Bunun yanında; paylaşılan vizyon disiplinine göre $p=.050$, sistem düşüncesi disiplinine göre $p=.038$ olarak bulunmuştur ki, bu değerler .05 düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır. ($p<.05$)

Öğretmenlerin öğrenim durumları ile paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili algı düzeyleri arasında anlamlı fark gösteren ortalamaları belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucu Tablo 4.43’de verilmiştir.

Tablo 4. 43
Öğretmenlerin Öğrenim Durumları İle Paylaşılan Vizyon Disiplinine İlişkin Algı
Düzeyleri (Tukey Testi)

		G r p 3	G r p 2	G r p 1	G r p 4
Ortalama	Yaş	3	2	1	4
2.9960	Grp 3	*			
3.3232	Grp 2				
3.3896	Grp 1				
3.8182	Grp 4				

Tablo 4.43 incelendiğinde; Öğretmenlerin paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili görüşleri arasında, 2. öğrenim grubu (yüksek lisans) ile 3. öğrenim grubu (doktora) arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili olarak yüksek lisans öğrenim grubunda bulunan öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.3232$), doktora öğrenim grubunda bulunan öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamasından ($\bar{X} = 2.9960$) daha yüksek olması, yüksek lisans öğrenim grubundaki öğretmenlerin görüşlerinin, doktora öğrenim grubunda bulunan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin öğrenim durumları ile sistem düşüncesi disiplini ile ilgili algı düzeyleri arasında fark gösteren ortalamaları belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucu Tablo 4.44’de verilmiştir.

Tablo 4. 44
Öğretmenlerin Öğrenim Durumları İle Sistem Düşüncesi Disiplinine İlişkin Algı
Düzeyleri (Tukey Testi)

		G r p 3	G r p 1	G r p 2	G r p 4
Ortalama	Yaş	3	1	2	4
2.8986	Grp 3	*			
3.1746	Grp 1				
3.2084	Grp 2				
3.6111	Grp 4				

Tablo 4.44 incelendiğinde; Öğretmenlerin sistem düşüncesi disiplini ile ilgili görüşleri arasında, 2. öğrenim grubu (yüksek lisans) ile 3. öğrenim grubu (doktora) arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili olarak yüksek lisans öğrenim grubunda bulunan öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.2084$), doktora öğrenim grubunda bulunan öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamasından ($\bar{X} = 2.8986$) daha yüksek olması, yüksek lisans öğrenim grubundaki öğretmenlerin görüşlerinin, doktora öğrenim grubunda bulunan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

4.4.5. Öğretmenlerin Kariyerlerine Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Öğretmenlerin kariyer durumlarına göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorusu için t-testi uygulanmıştır. Anlamlı fark çıkan durumlarda fark gösteren ortalamaları belirleyebilmek için ortalamalar arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.45’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 45
Öğretmenlerin Kariyerlerine Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (T-Testi)

Öğrenen Örgüt Disiplinleri	Değişkenler	Denek Sayısı	Ortalama $\bar{X}$	Standart Sapma S	SD	t-Değeri	P
Kişisel Ustalık	Öğretmen	207	3.0676	.7220	262	2.738	.007
	Uzman Öğretmen	57	3.3474	.5148			
Zihni Modeller	Öğretmen	207	3.3375	.7440	262	1.080	.281
	Uzman Öğretmen	57	3.4536	.6193			
Paylaşılan Vizyon	Öğretmen	207	3.2385	.8096	262	1.320	.188
	Uzman Öğretmen	57	3.3923	.6563			
Sistem Düşüncesi	Öğretmen	207	3.1235	.7132	262	1.480	.140
	Uzman Öğretmen	57	3.2768	.6104			
Takım Halinde Öğrenme	Öğretmen	207	3.3865	.7655	262	1.465	.144
	Uzman Öğretmen	57	3.5509	.6908			

Tablo 4. 45 incelendiğinde; Kişisel ustalık disipliniinde hesaplanan $t=2.738$ değeri tablo t değerinden (1.96) büyük olduğundan ve $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Uzman öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X}=3.3474$), öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamasına göre ($\bar{X}=3.0676$) daha yüksek olması, uzman öğretmenlerin görüşlerinin, öğretmen görüşlerine göre daha olumlu olduğunu göstermektedir. Zihni modeller disipliniinde hesaplanan $t=1.080$, paylaşılan vizyon disipliniinde hesaplanan $t=1.320$, sistem düşüncesi disipliniinde hesaplanan $t=1.480$ ve takım halinde öğrenme disipliniinde hesaplanan $t=1.465$ değerleri tablo t değerinden (1.96) küçük olduğundan ve $p>.05$ düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmamaktadır.

4.4.6. Öğretmenlerin Ödül Alma Durumlarına Göre Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri

Öğretmenlerin ödül durumlarına göre öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorusu için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Anlamlı fark çıkan durumlarda fark gösteren ortalamaları belirleyebilmek için Tukey testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.46'da gösterilmiştir.

Tablo 4. 46
Öğretmenlerin Ödül Durumlarına Göre Öğrenen Örgüt Disiplinlerine İlişkin Algı Düzeyleri (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Öğrenen Örgüt Disiplinleri	Veri Grupları	SD	Kareler Toplamı	Kareler ortalaması	Beklenen F Değeri	P
Kişisel Ustalık	Gruplar arası	5	6.318	1.264	2.731	.020
	Gruplar içi	258	119.394	.463		
	Toplam	263				
Zihni Modeller	Gruplar arası	5	2.405	.481	.928	.463
	Gruplar içi	258	133.710	.518		
	Toplam	263	136.115			
Paylaşılan Vizyon	Gruplar arası	5	3.112	.622	1.022	.405
	Gruplar içi	258	157.078	.609		
	Toplam	263	160.190			
Sistem Düşüncesi	Gruplar arası	5	1.608	.322	.663	.652
	Gruplar içi	258	125.106	.485		
	Toplam	263	126.714			
Takım Halinde Öğrenme	Gruplar arası	5	1.724	.345	.606	.696
	Gruplar içi	258	146.909	.569		
	Toplam	263	148.633			

Tablo 4. 46. incelendiğinde; Kişisel ustalık disiplinine göre $p=.020$ olarak bulunmuştur. Bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır ($p<.05$). Zihni modeller disiplinine göre $p=.463$, paylaşılan vizyon disiplinine göre $p=.405$, sistem düşüncesi disiplinine göre $p=.652$, takım halinde öğrenme disiplinine göre $p=.696$ olarak bulunmuştur ki, bu değerlerin hiçbiri .05 düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir ($p>.05$). Öğretmenlerin ödül durumları ile kişisel ustalık disiplini ile ilgili algı düzeyleri arasında anlamlı fark gösteren ortalamaları belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucu Tablo 4.47’de verilmiştir.

Tablo 4. 47
Öğretmenlerin Ödül Durumları İle Kişisel Ustalık Disiplinine İlişkin Algı Düzeyleri
(Tukey Testi)

		G r p	G r p	G r p	G r p	G r p	G r p
Ortalama	Yaş	2	1	4	3	6	5
2.8764	Grp 2	* <					

Tablo 4.47 incelendiğinde, öğretmenlerin öğrenen örgüt disiplinlerinden kişisel ustalık disiplini ile ilgili görüşlerinde, 3. ödül grubu (evet 2 tane) ile 4. ödül grubunun (evet 3 tane) arasında ve 5. Ödül grubu (evet 4 tane) ile 6. Ödül grubu (evet 5 tane ve üstü) arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Kişisel ustalık disiplini ile ilgili olarak iki tane ödül alan öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.2963$), üç tane ödül alan öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamasından ($\bar{X} = 2.8986$) daha yüksek olması, iki tane ödül alan öğretmenlerin görüşlerinin, üç tane ödül alan öğretmenlerin görüşlerinden daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Dört tane ödül alan öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.4667$), beş tane ve üstü ödül alan öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamasından

($\bar{X} = 3.4222$) daha yüksek olması, dört tane ödöl alan öğretmenlerin görüşlerinin, beş tane ve üstü ödöl alan öğretmenlerin görüşlerinden daha olumlu olduğunu göstermektedir.

BÖLÜM V

5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara göre araştırma sorularına uygun olarak kısaca sonuçlar açıklanmıştır.

Bu araştırmanın ortaöğretim kurumlarının öğrenen örgütler haline gelebilmeleri için yol gösterici bir çalışma olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca ortaöğretim kurumlarının, öğrenen örgütün tüm disiplinlerini tam anlamıyla algılamalarına yardımcı olabilmek ve öğrenen örgüt disiplinleri ile ilgili olarak eksikliklerin görülmesinde bir kılavuz kaynak olmasının sağlanması da arzulanmaktadır.

5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin öğrenen örgütlere ilişkin algı düzeylerini tespit etmek amacıyla, alt boyutlar dikkate alınarak aritmetik ortalamalara bakıldığında;

Takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili olarak “genellikle” düzeyinde ($\bar{X}=3.85$),

Zihni modeller disiplini ile ilgili olarak “genellikle” düzeyinde ($\bar{X}=3.64$),

Paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili olarak “genellikle” düzeyinde ($\bar{X}=3.57$),

Sistem düşüncesi disiplini ile ilgili olarak “genellikle” düzeyinde ($\bar{X}=3.47$),

Kişisel ustalık disiplini ile ilgili olarak “bazen” düzeyinde ($\bar{X}=3.31$) algıların ortaya çıktığı görülmüştür.

Yöneticilerin görüşlerine göre; Öğrenen örgüt disiplinleri ile ilgili en olumlu algı düzeyine sahip olarak takım halinde öğrenme disiplini belirlenmiş olup bu disiplini ortalamalara bakıldığında sırasıyla, zihni modeller disiplini, paylaşılan vizyon disiplini

ve sistem düşüncesi disiplini izlemiştir. Algı düzeyi en düşük olarak kişisel ustalık disiplini ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.11’de elde edilen bulgulara dayanılarak; Yöneticilerin öğrenen örgüt disiplinlerinden kişisel ustalık disiplinine ilişkin algı düzeylerinin düşük çıkmasında: Yöneticilerin kişisel gelişimlerini yeterince sağlayamamaları; kurum bünyesinde yeterince motive olamamaları, ihtiyaçları olan materyallerin sağlanmasında yetersizlikler olması ve ihtiyaç duydukları alanlarda özel eğitimlerin düzenlenememesinin etkili olduğu görülmektedir. Kişisel ustalık disiplinde görülen eksiklikler öğrenen örgütlerde yönetici etkililiğini düşürmektedir. Baran (1999)’ın yapmış olduğu çalışmada da; yöneticilerin kişisel ustalık düzeylerinde yetersizlikler olduğu ortaya çıkmıştır.

B-Öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin görüşlerine göre;

Takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili olarak “genellikle” düzeyinde ($\bar{X} = 3.41$),

Zihni modeller disiplini ile ilgili olarak “bazen” düzeyinde ($\bar{X} = 3.35$),

Paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili olarak “bazen” düzeyinde ($\bar{X} = 3.26$),

Sistem düşüncesi disiplini ile ilgili olarak “bazen” düzeyinde ($\bar{X} = 3.15$),

Kişisel ustalık disiplini ile ilgili olarak “bazen” düzeyinde ($\bar{X} = 3.12$)

bulunmuştur.

Öğretmenlerin görüşlerine göre; Öğrenen örgüt disiplinleri ile ilgili en olumlu algı düzeyine sahip olarak yöneticilerde de olduğu gibi takım halinde öğrenme disiplini ortaya çıkmıştır. Takım halinde öğrenme disiplinini ortalamalara bakıldığında sırasıyla zihni modeller disiplini, paylaşılan vizyon disiplini ve sistem düşüncesi disiplini izlemiştir. Algı düzeyi en düşük olarak ta kişisel ustalık disiplini ortaya çıkmıştır. Görüldüğü gibi öğretmenlerinde öğrenen örgüt disiplinleri ile ilgili algı düzeyleri yöneticiler ile benzerlik taşımaktadır. Takım halinde öğrenme disiplini öğrenen örgüt

olma yolundaki ortaöğretim kurumları için çok önemlidir. Çünkü gelişmiş modern örgütlerde her şeyden önce takım olmak, bireysel kazanımlardan daha önemlidir.

Tablo 4.16, Tablo 4.17, Tablo 4.18 ve Tablo 4.19’da elde edilen bulgulara dayanılarak; Öğretmenlerin öğrenen örgüt disiplinlerine ilişkin algı düzeylerinin düşük çıkmasında; kişisel gelişim düzeyinde mesleki gelişim için uygun materyal ve ortamların kurum bünyesinde yeterince oluşturulamaması, değişik zihni modellere yeterince önem verilememesi ve düşüncenin ifade edilebilmesinde kurum içinde uygun ortamların bulunmaması, güncel konuların çözümlenmesinde ve gelişim amaçlı yeniliklerin ortaya çıkarılmasında duyarlı olunamaması, paylaşılan bir vizyon oluşturmak için gerekli olan yönetime katılma noktasında uygun etkinliklerin yeterince yapılamamasından dolayı kurum amaçlarına hizmet etme ve kurum amacına inanmakta karşılaşılan olumsuz tutum ve davranışlar ile sistemsel düşüncede kurum içerisinde oluşan problemlere karşı verilen mücadelede bireysel ve kurumsal çözüm yollarının yeterince ortaya çıkarılamaması ve kurum içi iletişimde görülen eksikliklerin etkili olduğu görülmektedir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algıları “bazen” ve “genellikle” düzeylerinde bulunmuştur.

C- Yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri için; zihni modeller disiplini, paylaşılan vizyon disiplini, sistem düşüncesi disiplini ve takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili olarak anlamlı farkların ortaya çıktığı sadece kişisel ustalık disiplini ile ilgili olarak benzer algıların olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğrenen örgüte ilişkin yönetici ve öğretmen algılarında yöneticilerin görüşlerinin öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Güçlü ve Türkoğlu’nun (2003) yaptıkları araştırmanın sonucuna bakıldığında, (Ankara ili örneğinde) yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeylerinin de bu çalışmanın sonuçları ile hemen hemen aynı olduğu görülmektedir. Güçlü ve Türkoğlu’nun (2003) yaptıkları çalışmada; Okul yöneticilerinin öğrenen örgüt

disiplinlerine ilişkin algı düzeylerinin, öğretmenlere göre daha yüksek çıktığı, araştırmaya katılanların tümünün özellikle kişisel gelişim için daha uygun imkânlar beklediklerini belirttikleri ve belirgin eksiklik olarak “kişisel ustalık” disipliniyi işaret ettikleri ortaya çıkmıştır.

5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin öğrenen örgüte ilişkin algıları kişisel özelliklerinden; bulundukları kariyer basamakları, son beş yılda aldıkları ödül durumları, yöneticilik görevlerini asil veya vekil olarak yürütme şekilleri ve yöneticilikte geçen sürelerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Bunun yanında yöneticilerin öğrenen örgüte ilişkin algılarının, cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim durumu ve yöneticilik eğitimi alma durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdikleri tespit edilmiştir. Anlamlı farklılıklar, öğrenen örgüt disiplinlerine göre aşağıdaki şekillerde ortaya çıkmıştır:

a-Cinsiyet değişkenine göre; Zihni modeller disiplini, Paylaşılan vizyon disiplini, Sistem düşüncesi disiplini, Takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili algılarının benzer olduğu, sadece Kişisel ustalık disiplini ile ilgili yöneticilerin algılarında anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır. Kişisel ustalık disipliniinde erkek yönetici görüşlerinin, kadın yöneticilerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Yöneticiler boyutunda; öğrenen örgütün kişisel ustalık disiplini ile ilgili algı düzeyleri için cinsiyet etkili bir değişkendir. Cinsiyetin kişisel ustalık disiplini için etkili bir değişken olmasında, erkek yönetici sayısının, kadın yönetici sayısından fazla olması etkili bir durum olabilir. Öğrenen örgütlerde cinsiyetin kurum üzerine etkililiğinin olmaması gerekmektedir. Önemli olan örgütün amacına ulaşabilmesi için cinsiyet ayrımı gözetmeden kişisel ustalığa ulaşmak olmalıdır.

b-Yaş değişkenine göre; Kişisel ustalık disiplini, Zihni modeller disiplini, Paylaşılan vizyon disiplini, Sistem düşüncesi disiplini ile ilgili algılarının benzer olduğu, sadece Takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili yöneticilerin algılarında anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır. Takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili olarak; 31-40 yaşta bulunan yöneticilerin görüşlerinin, 41-50 yaşa sahip olan yönetici görüşlerine göre daha olumlu olduğu sonucu çıkmıştır. Bu durumda yöneticilerin; Bolu ili ortaöğretim okullarının öğrenen örgütün takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili algı düzeyleri için yaş değişkeninin etkili bir değişken olduğu görülmektedir.

Özellikle 31-40 ve 41-50 yaş arasında bir farklılığın olmasından hareketle; eğitimci yaşı olarak bakıldığında, mesleğin en verimli olduğu yaş aralığında bulunan 31-40 yaşa sahip yöneticilerin takım oluşturma ve takımın birer parçası olma hususlarında daha etkin bir rol oynamaları gerekmektedir. Lehr,(1994 Çev.: Neylan Eryar: 11-13)’ya göre; özellikle 45 yaş ve üstü; kişinin boş yuva bunalımı yaşadığı ve emeklilik durumlarının bireyleri etkilediği bir dönemdir. “Boş yuva” bunalımı ve emeklilik, birey için karmaşık ve kestirilemeyen yeni durumlar doğurmaktadır. Ayrıca bu dönemde kişi birbirine zıt zorunluluklar gerektiren farklı rollerin kesiştiği bir noktada bulunmaktadır. Bu durumda olan bir bireyden de bir takımın parçası olması beklenmemektedir. Sonuç olarak; 41-50 yaşa sahip olan yöneticilerin takım oluşturmada olumsuzluk yarattığı düşünülmektedir.

c-Kıdem değişkenine göre; Yöneticilerin, zihni modeller disiplini, paylaşılan vizyon disiplini, takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili algılarının benzer olduğu, kişisel ustalık disiplini ve sistem düşüncesi disiplini ile ilgili yöneticilerin algılarında anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır.

Kişisel ustalık disiplini ve sistem düşüncesi disiplini ile ilgili olarak; 11-15 yıl kıdem grubunda bulunan yöneticilerin algı düzeylerinin, diğer bütün kıdem gruplarında bulunan yöneticilerin algı düzeylerinden daha düşük bir seviyede olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durumdan, kıdem değişkeninin, kişisel ustalık disiplini ve sistem düşüncesi

disiplinleri ile ilgili algı düzeyleri için etkili bir değişken olduğu görülmektedir. 11-15 yıl kıdeme sahip olan yöneticilerin sayısının az olması (2 kişi) bu sonucun ortaya çıkmasında bir etken olarak düşünülebilir.

d- Öğrenim durumu değişkenine göre; Yöneticilerin; kişisel ustalık disiplini, zihni modeller disiplini, takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili algılarının benzer olduğu, paylaşılan vizyon disiplini ve sistem düşüncesi disiplini ile ilgili algılarında anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır.

Paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili olarak; Ön lisans öğrenim grubunda bulunan yöneticilerin algı düzeylerinin, doktora öğrenim grubunda bulunan yöneticilerin algı düzeylerine göre daha olumlu olduğu sonucu çıkmıştır. Sistem düşüncesi disiplini ile ilgili olarak ise; Yüksek lisans öğrenim grubunda bulunan yöneticilerin algı düzeylerinin, doktora öğrenim grubunda bulunan yöneticilerin algı düzeylerine göre daha olumlu olduğu sonucu çıkmıştır.

Bu durumda, yöneticilerin öğrenim durumu değişkeninin öğrenen örgütün paylaşılan vizyon disiplini ve sistem düşüncesi disiplini ile ilgili algı düzeyleri için etkili bir değişken olduğu görülmektedir. Yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip olan yöneticilerle, doktora düzeyinde öğrenime sahip olan yöneticiler arasında sistem düşüncesi disiplini ile ilgili olarak bir farklılığın olması çok manidardır. Yöneticilerin yöneticilik eğitimi dışındaki alanlarda yüksek lisans veya doktora yaptıkları düşünüldüğünde, sistemin birer parçası olarak öğrenen örgütlerin disiplinlerini algılamada yönetici olarak anlamlı farklılığın oluşması kaçınılmazdır.

e-Yöneticilik eğitim durumları değişkenine göre; Yöneticilerin; kişisel ustalık disiplini, zihni modeller disiplini, sistem düşüncesi disiplini ve takım halinde öğrenme disiplinleri ile ilgili olarak benzer düşündükleri, paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili algılarında ise anlamlı fark ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Paylaşılan vizyon

disiplini ile ilgili hizmet içi eğitim alan yöneticilerin görüşlerinin, hiç eğitim almayan yöneticilerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Yöneticiler boyutunda; öğrenen örgütün paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili algı düzeyleri için yöneticilik eğitim durumu etkili bir değişkendir.

Kurumun amaç ve hedeflerine olan bağlılık ile bu hedeflere ulaşmak için gösterilen azim ve kararlılığın oluşmasında yöneticilerin almış oldukları yöneticilik eğitiminin çok önemli bir yerinin olduğu bu çalışmayla ortaya çıkmıştır.

Senge (Akt.: İldeniz ve Doğukan, 2007: 158)'a göre; Beşinci Disiplin adlı eserinde, vizyon kelimesi ile uzağı görme gücünü kastetmektedir. Her örgütte liderler bir vizyona, yani geleceğe bakış açısına sahip olmak ve bu vizyonu örgütün bütünü içinde paylaşılan bir vizyon haline getirmek durumundadır. Bunu gerçekleştirecek yöneticilerin de düşünmeye ve ufuklarını geniş tutmaya ihtiyaçları vardır. Öğrenen bir örgüt olarak okullardaki yöneticilerin geniş fikirli olabilmeleri, yöneticilikteki eğitim durumları ile yakından ilgilidir. Bu yüzden yöneticiler arasında paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili olarak anlamlı bir fark çıkması doğaldır.

5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algıları kişisel özelliklerinden; sadece yaş değişkenine göre anlamlı fark göstermedikleri buna karşın, cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, bulundukları kariyer basamakları ve son beş yılda aldıkları ödül alma durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı farklılıklar, öğrenen örgüt disiplinlerine göre aşağıdaki şekillerde ortaya çıkmıştır:

a-Cinsiyet değişkenine göre; Öğretmenlerin; zihni modeller disiplini, paylaşılan vizyon disiplini, sistem düşüncesi disiplini ve takım halinde öğrenme

disiplinleri ile ilgili olarak anlamlı farkların oluşmadığı, buna karşın; kişisel ustalık disiplini ile ilgili olarak da anlamlı fark oluşturdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel ustalık disiplini, kadın öğretmenlerin görüşlerinin, erkek öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Uysal Çalışkan (2005)'ın “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları” konulu araştırmasında da; araştırmaya katılan bayanların kişisel ustalık disiplini ile ilgili algılarının aritmetik ortalaması; erkek öğretmenlerin kişisel ustalık disiplini ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamasından yüksek bulunmuştur. Kümüş (1998)'ün, “Öğrenen Organizasyon Olarak Okul” konulu araştırma sonucuna göre de; bayanların erkeklere göre gelişmeye daha yatkın oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

b-Kıdem değişkenine göre; Öğretmenlerin; Zihni modeller disiplini ve paylaşılan vizyon disiplini ile ilgili algılarında anlamlı farkların oluşmadığı, kişisel ustalık disiplini, sistem düşüncesi disiplini ve takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili öğretmenlerin algılarında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

Kişisel ustalık disiplini; 6-10 yıl kıdem grubu ile 11-15 yıl kıdem grubu arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yani öğrenen örgüt disiplinlerinden kişisel ustalık disiplini ile ilgili olarak; 11-15 yıl kıdem grubunda bulunan öğretmenlerin algılarının, 6-10 yıl kıdem grubunda bulunan öğretmenlerin algılarına göre daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır.

Sistem düşüncesi disiplini; 6-10 yıl kıdem grubu ile 11-15 yıl kıdem grubu arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Öğrenen örgüt disiplinlerinden sistem düşüncesi disiplini ile ilgili olarak; 11-15 yıl kıdem grubunda bulunan öğretmenlerin algılarının, 6-10 yıl kıdem grubunda bulunan öğretmenlerin algılarına göre daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır.

Takım halinde öğrenme disiplini; 1-5 yıl kıdem grubu ile 6-10 yıl kıdem grubu arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Öğrenen örgüt disiplinlerinden sistem

düşüncesi disiplini ile ilgili olarak; 1-5yıl kıdem grubunda bulunan öğretmenlerin algılarının, 6-10 yıl kıdem grubunda bulunan öğretmenlerin algılarına göre daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Zaten Uysal Çalışkan (2005)'ın “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları” konulu araştırmasında da; göreve yeni başlayan öğretmenlerin okul içerisinde bir takım ruhu oluşturmada ve öğrenen örgüte ilişkin algılarında, meslekte daha uzun süre çalışanlara göre daha olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

Bu durumda öğretmenlerin kıdem değişkeninin; öğrenen örgütün kişisel ustalık disiplini, sistem düşüncesi disiplini ve takım halinde öğrenme disiplinleri ile ilgili algı düzeyleri için etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

d- Öğrenim durumu değişkenine göre; Öğretmenlerin; kişisel ustalık disiplini, zihni modeller disiplini, takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili algılarının benzer olduğu, paylaşılan vizyon disiplini ve sistem düşüncesi disiplini ile ilgili algılarında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

Paylaşılan vizyon disiplini ve sistem düşüncesi disiplini yüksek lisans öğrenim grubunda bulunan öğretmenlerle, doktora öğrenim grubunda bulunan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. Yüksek lisans öğrenimi yapan öğretmenlerin algılarının, doktora öğrenimi yapan öğretmenlerin algılarına göre daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır.

Görüldüğü gibi öğretmenlerin öğrenim durumu değişkeni öğrenen örgütün paylaşılan vizyon disiplini ve sistem düşüncesi disiplini ile ilgili algı düzeyleri için etkili bir değişkendir. Aslında bu araştırmaya katılan ve doktora öğrenimi yapan öğretmenlerin sayısı yalnızca 2 iken, yüksek lisans yapan ve bu araştırmaya katılan öğretmenlerin sayısı ise 46 dır. Dolayısıyla bu iki grup arasında yorum yapabilmek bu bakımdan güçtür.

e-Bulundukları kariyer basamakları değişkenine göre; Öğretmenlerin; zihni modeller disiplini, paylaşılan vizyon disiplini, sistem düşüncesi disiplini ve takım halinde öğrenme disiplinleri ile ilgili olarak benzer, kişisel ustalık disiplini ile ilgili olarak da farklı algı düzeylerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel ustalık disipliniinde uzman öğretmenlerin algılarının, öğretmen algılarına göre daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır.

Yani öğretmenler boyutunda; kişisel ustalık disiplini ile ilgili algı düzeyleri için bulunulan kariyer basamağı etkili bir değişkendir. M.E.B.'nın kariyer basamaklarında yükselme yönetmeliğine göre uzman öğretmen; alanında ya da eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans öğrenimini tamamlayan öğretmenlerden kıdem, hizmet içi eğitim, etkinlikler ve sicil; lisans öğrenimi veya alanı ya da eğitim bilimleri alanı dışında lisansüstü öğrenimini tamamlayan öğretmenlerden ise kıdem, eğitim, etkinlikler, sicil ve sınav ölçütlerine göre yapılan değerlendirme ve başarı sıralaması sonucunda alanlarında ayrılan kontenjana yerleştirilenleri kapsar denmektedir. Yine aynı yönetmelikte öğretmen; Genel kültür, özel alan ve pedagojik formasyon eğitimi alarak yetişmiş ve adaylık döneminden sonra her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim hizmetlerini yürütenler, olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan da görüldüğü üzere uzman öğretmenlerin kendi kişisel gelişimlerinin olumlu yönde geliştirildiği kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu bulgular ışığında; uzman öğretmenlerin kişisel ustalık disiplinlerine ilişkin görüşlerinin, öğretmen görüşlerine göre daha olumlu çıkması beklenen bir sonuç olarak görülmektedir.

f-Ödül durumları değişkenine göre; Öğretmenlerin; zihni modeller disiplini, paylaşılan vizyon disiplini, sistem düşüncesi disiplini, takım halinde öğrenme disiplini ile ilgili algılarının benzer olduğu, sadece kişisel ustalık disiplini ile ilgili öğretmenlerin algılarında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

Kişisel ustalık disiplini ile ilgili olarak anlamlı farklılığın, 2 tane ödül alan grup ile 3 tane ödül alan grup arasında ve 4 tane ödül alan grup ile 5 tane ve üstü ödül alan grup arasında olduğu görülmektedir. Kişisel ustalık disiplini ile ilgili olarak; 2 tane ödül alan öğretmenlerin algılarının, 3 tane ödül alan öğretmenlerin algılarına göre daha olumlu olduğu ortaya çıkmaktadır. Yine, 4 tane ödül alan öğretmenlerin algılarının, 5 ve üstü ödül alan öğretmenlerin algılarına göre daha olumlu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu durumda öğretmenlerin; öğrenen örgütün kişisel ustalık disiplini ile ilgili algı düzeyleri için ödül durumu etkili bir değişkendir.

BÖLÜM VI

VI. ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonuçları doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler “uygulamacılar için öneriler” ve gelecekte yapılacak araştırmalarla ilgili olarak da “araştırmacılar için öneriler” biçiminde iki şekilde ele alınmıştır.

6. 1. Uygulamacılar İçin Öneriler

Bu araştırma sonuçlarına göre, Bolu il merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmen görüşleri dikkate alınarak şu öneriler sunulabilir:

1. Kurum içerisinde güncel bilgileri rahat bir şekilde takip edebilmek için bilimsel dergi ve yayınlar kurum içerisine belirli aralıklarla sağlanmalıdır.
2. Yönetici ve öğretmenlerin kişisel gelişimleri için ihtiyaç duyulan alanlarda toplantılar, seminerler, hizmet içi eğitimler v.b. eğitimler düzenlenmelidir.
3. Kurum içerisinde değişik düşüncelere yer verilmelidir.
4. Kurum içerisinde görev yapan öğretmenlere, yönetimin her konuda destek olacağı hatırlatılmalıdır.
5. Kurum yönetimi, almış oldukları kararlara diğer çalışanları da katmalı ve paylaşım esaslı bir yönetim anlayışı sergilemelidirler.

6. Kurum içerisinde her yaş grubunda bulunan personelin kendilerini kurumun birer parçası olarak görmeleri sağlanmalıdır.

7. Kurum yöneticilerinin, yönetim ile ilgili eğitim almaları sağlanmalıdır.

6. 2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu konuda bundan sonra yapılabilecek araştırmalar için öneriler aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

1. Bu araştırma Bolu il merkezinde yapılmıştır. Öğrenen örgüt ile ilgili araştırmaların Milli Eğitim Bakanlığı tarafından proje kapsamında ekip olarak, diğer illerde ve bütün eğitim-öğretim kademelerinde de yapılması sağlanmalıdır.

2. Öğrenen örgüt disiplinleri bir bütün olarak düşünülmeli ve araştırmalar bu yönde geliştirilmelidir.

3. Öğrenen örgüt araştırmaları, yönetici ve öğretmenin yanı sıra veli, öğrenci ve okul ortamında çalışan diğer işgücü elemanlarına da uygulanarak daha kapsamlı hale getirilebilir.

4. Bu araştırma resmi ortaöğretim okullarında yapılmıştır. Özel ortaöğretim okullarında da araştırmalar yapılmalıdır. Resmi ve özel ortaöğretim okullarında yapılan araştırmalar karşılaştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

Atak, Metin ve İlhan Atik. “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi; Hava Kuvvetleri Komutanlığı Sürekli Eğitim Modeli Örneği”. **Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2007, ss. 63-70.

Aydın, Mustafa. **Eğitim sosyolojisi**. Malatya: Mimar Sinan Kırtasiye ve Matbaacılık, 1996.

Baran, Hasan. “Mesleki Teknik Eğitim Veren Liselerin Öğrenen Örgütler Olarak Yapılandırılması”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü 1999.

Başaran, Ethem İbrahim. **Türkiye’de Eğitim Sistemi**. Ankara: Gül Yayınevi, 1994.

-----, **Eğitim Yönetimi-Nitelikli Okul**. Ankara: Feryal Matbaası, 2000.

Braham, J.B. **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak** (Çev.Ali Tekcan). İstanbul: Rota Yayınları, 1998.

Boyacı, Murat. “Öğrenen Organizasyonlar: Teorik Bir Yaklaşım”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2007.

Bozkurt, Aynur. **Öğrenen Örgütler Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2003.

Çakır, Harun. “Gelişen Öğretmen”. **Eğitime Bakış Dergisi**, Sayı:1, 2004, ss. 38.

Çalışkan Uysal, Ayşe. “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2005.

Çam, Salim. “Öğrenen Organizasyon Yoluyla İşletme Stratejilerinin Başarılarının Arttırılması”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2000.

Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000.

Demirtaş, Hüseyin. “Eğitimdeki Değişimin Öğretmen ve Teknoloji Boyutu”. **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Sayı:14, 2001,ss. 1-3.

Dönmez, Cengiz. Atatürk ve Cumhuriyet Döneminde Ortaöğretim. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:14, 2005, ss. 255-269.

Ergani, Bülent. “Öğrenen Bir Örgüt Olarak Üniversiteler; Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2006.

Erigüç, Gülsün ve Pınar Yalçın Balçık. “Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama”. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Sayı:1, 2007, ss. 76.

Erkoç, Zafer. Ortaöğretimde Öğretim Lideri Profili ve Yönetimde Kalite. **Human Resources**. Mart-Nisan 2000.

Ertan, Züleyha. “İlköğretim Okullarını Öğrenen Organizasyona Dönüştürmede Yönetici ve Öğretmen Algıları”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, 2000.

Fındıkçı, İlhami. “Öğrenen Organizasyon: Okul,” **Yaşadıkça Eğitim Dergisi**, Sayı: 44, 1996, ss. 10-11.

Genç, Reşat. **Türkiye’yi Laikleştiren Yasalar**. Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları, 1998.

Güçlü, Nezahat ve Hakan Türkoğlu. "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları," **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:1(2), 2003, ss. 137-160.

Hoşcan, Ensari. “Öğrenen Organizasyon Olarak Okul”. **Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:10, 1998, ss. 97-111.

Huber, G. P. “Organizational learning: the contributing processes and the literatures”, **Organization Science**, Vol. 2, 1991, pp. 88-115.

Kalkan, Veli Denizhan. “Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetimi Kesişim Ve Ayrışma Noktaları”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 16, 2006, ss. 22-36.

Kıngır, Said ve Muammer Mesci. “Öğrenen Organizasyonlar”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** , Sayı: 19, 2007, ss. 63-81.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım, 2001.

----- . **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2005.

Koçer, Hasan Ali. **Türkiye’de Modern Eğitimin Doğuşu ve Gelişmesi (1773 – 1923)**. İstanbul: MEB Basımevi, 1975.

Küçük, Ahmet. “Öğrenen Organizasyon Olarak Okul”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, 1998.

Lehr, Ursula., **Yaşlanmanın Psikolojisi**, (Çev.: Neylan Eryar). İstanbul: Bilimsel ve Teknik Yayınları Çeviri Vakfı, 1994.

Öğütçü, Osman Ali. “Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarından Öğrenen Örgüt Yaklaşımı ve Bir Kamu Kurumunda Uygulama” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2006.

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

Özden, Yüksel. **Eğitimde Dönüşüm**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 1998.

Özen Kutaniş, Rana. ve Serkan Bayraktaroğlu. “Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru”. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı: 3, 2002, ss. 51-65.

Özgen, Hüseyin. ve Murat Türk. “Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli”. **Amme İdaresi Dergisi**. Sayı: 2, 1996, ss.71-83.

Öneren, Melahat. “İşletmelerde Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı”. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 7, 2008, ss. 163-178.

Özcan, Erhan. “M.E.B. bağlı Konya İlindeki Mesleki ve Teknik Orta Öğretim Kurumlarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyonu Algılamaları”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2005.

Pınar, İbrahim. “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi”. **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. Sayı:2, 1999, ss. 37-78.

Senge, Peter. **Beşinci Disiplin**, (Çev.:A. İldeniz, A.Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2007.

Sezgin, İlhan. **Mesleki ve Teknik Eğitimde Program Geliştirme**, Ankara: Nobel Yayınları, 2000.

Şimşek, Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**. Konya: Damla Yayınları, 1997.

Şimşek, Yücel. “21. Yüzyıl eğitim Örgütlerinin Yönetim Anlayışı”, **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı: 2, 2003, ss. 189-196.

Şişman, Mehmet. **Örgütler ve Kültürler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002.

Töremen, Fatih. “Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri”. Yayımlanmamış Doktora Tezi. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1999.

Toprakçı, Erdal. **Eğitim Üzerine**. Ankara: Ütopya Yayınevi, 2002.

Töremen, Fatih. **Öğrenen Okul**, Ankara: Nobel Yayınevi, 2000.

Türkoğlu, Hakan. “İlköğretim Okullarının Öğrenen Organizasyon Olabilme Düzeylerinin Belirlenmesi”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **G.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, 2002.

YAZICI, Selim. **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2001.

http://ogm.meb.gov.tr/gos_yonerge.asp

http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2007_2008.pdf

http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2006/takvim/egitim_sistemi.html

<http://orgm.meb.gov.tr/OzelEgitimProgramlar/meslekiegitimmerkprog/aciklamalar.htm>

<http://uretim.meb.gov.tr/egitekhaber/s83/yonetmelik.htm>

EKLER

(Ek-1)

ÖRENEN ÖRGÜT ÖLÇEĞİ KİŞİSEL BİLGİLER

Kişisel bilgi formu:

Değerli meslektaşım,

Bu araştırma okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, öğrenen örgüt disiplinleri ile ilgili algı düzeylerini belirleyebilmek için, geliştirilerek hazırlanan bir ankettir. Araştırmada ankete vereceğiniz yanıtlar değerlendirme için büyük önem taşıdığından tüm soruları sizi gerçek etkilme düzeyini yansıtacak şekilde içtenlikle yanıtlayınız. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde öğrenen örgüt disiplinlerine ilişkin maddeler yer almaktadır. Toplanan bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacağından ankete isim yazmayınız. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Ferdî KILIÇ

A.İ.B.Ü. Eğt. Yön. ve Den. A.B.D.

BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Göreviniz

☐ Yönetici ☐ Öğretmen

2. Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

3. Yaşınız

☐ 30 yaş ve altı ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 yaş ve üstü

4. Görev kıdeminiz

☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21-25 yıl ☐ 26 yıl ve üstü

5. Öğrenim durumunuz

☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

6. Bulunduđunuz kariyer basamağı

- ☐ Öğretmen ☐ Uzman öğretmen ☐ Başöğretmen

7. Son 5 yılda mesleğiniz ile ilgili varsa aldığınız ödöllerin sayısını X ile işaretleyp, Evet ise kaç ödöl olduğunu belirtiniz.

- ☐ Hayır almadım
☐ Evet aldım: ☐ 1tane ☐ 2 tane ☐ 3 tane ☐ 4 tane ☐ 5 tane ve üstü

Yönetici iseniz :**8. Bulunduđunuz görevi yürütme şekliniz**

- ☐ Asil ☐ Vekil

9. Yöneticilikte geçen süreniz

- ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üstü

10. Yöneticilik eğitimi durumunuz

- ☐ Hizmet içi eğitim ☐ TODAİE
☐ Eğitim yönetimi Yüksek Lisans ☐ Eğitim yönetimi Doktora
☐ Hiçbiri

ÖĞRENEN ÖRGÜT ANKETİ

(Ek-2)

Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Ölçeği

Cevabınızın olduğu kutuya X işareti koyunuz.

NO	SORU	HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	GENELLİKLE	HER ZAMAN
1	Mesleğimle ilgili yayınları takip ederim.					
2	Kurumumda kendini geliştirmek isteyen bireylere değer verilir.					
3	Kurumumda kendimi geliştirebilmem için teşvik edici bir ortam vardır.					
4	Kurumumda kendimi geliştirebilmem için yazılı kaynaklar sağlanmaktadır.					
5	Kurumumda kendimi geliştirebilmem için seminer, panel vb toplantılar düzenlenmektedir.					
6	Çevremdeki insanlara fikirlerimi rahatlıkla açıklayabilirim					
7	Kurumumda bana değer verildiğini hissedirim.					
8	Kurumumda her konu sorgulanabilir.					
9	Çalışma arkadaşlarımdan söyledikleri ile yaptıkları birbiri ile tutarlıdır.					
10	Kurumumun gelecekte başarılı olacağı düşüncesindeyim.					
11	Kurumumda güncel sorunlar çözümlenebilmektedir.					
12	Kurumumda gelişme amaçlı yenilikler üretilmektedir.					
13	Kurumumda ileriye dönük plânlar hazırlanırken görüşlerimiz sorulur.					
14	Kurumumda ileriye dönük plânlar hazırlanırken görüşlerimiz dikkate alınır.					
15	Kurumumdaki uygulamalar, görüşlerimiz alındıktan sonra gerçekleştirilir.					
16	Kurumumun amaçları açıktır.					
17	Kurumumun amaçları doğru tespit edilmiştir.					
18	Kurumumun amaçları benim çalışma azmimi arttırmaktadır.					
19	Kurumumun amaçları, benim kişisel amaçlarımla uyumludur.					
20	Kurumumun plânları benim kişisel plânlarımla uyumludur.					
21	Kurumumun amaçlarını gerçekleştirebilmek için uzun yıllar görev yapmak isterim.					

Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Ölçeği

Cevabınızın olduğu kutuya X isareti kovunuz.

NO	SORU	HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	GENELLİKLE	HER ZAMAN
22	Çalışma arkadaşlarım kurumumun amaçlarına inanmaktadır.					
23	Kurumumda plânlar, ortaya çıkan sorunlardan sonra değil, sorunlar oluşmadan önce gerçekleştirilmektedir.					
24	Kurumumun sorunlarının çözülmesinde şahsî çabalarımın etkisi vardır.					
25	Kurumumda sorunlara kalıcı çözümler bulunmaktadır.					
26	Kurumumda sorunlar dışarıdan gelen etkenlerle oluşmaktadır.					
27	Kurumumda bugüne tepki göstermek yerine yarını yaratmaya çalışılmaktadır.					
28	Kurumumdaki çalışmalar uzun süreli gecikmeler yaşanmadan tamamlanmaktadır.					
29	Çalışma arkadaşlarım tepkici bireylerden ziyade, kendi gerçeklerine şekil veren aktif katılımcılardır.					
30	Kurumumda sorunların kaynağını bulmak için detaylı çalışmalar yapılmaktadır.					
31	Kurumumda iletişim kanalları açıktır.					
32	Kurumumdaki bireyler parçalardan çok, bütünü görebilmektedirler.					
33	Çalışma arkadaşlarımız ile kurumumuzun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla toplantılar yapılmaktadır.					
34	Kurumumda takım çalışması yapabilmek için uygun ortam sağlanmaktadır.					
35	Kurumumdaki faaliyetler takım çalışması ile gerçekleştirilmektedir.					
36	Oluşturulabilecek bir takımda görev almak isterim.					
37	Kurumumda yapılan takım çalışmalarında diyalog için olumlu bir ortam sağlanmaktadır.					
38	Takım çalışmasında görev almaktan zevk duyuyorum.					
39	Takım çalışması içinde yapılan tartışmalar yapıcı yöndedir.					
40	Takım çalışmasında takımın tüm üyeleri bir araya gelebilmektedir.					
41	Takım çalışmasına başlanırken temel diyalog kuralları açıklanmaktadır.					
42	Takım çalışması esnasında her üye gerektiğinde düşüncelerini diğer arkadaşlarını anlamak için askıya almaktadır.					

(Ek-3)

ANKET İZİN BELGESİ

Re: izin**Wednesday, September 24, 2008 1:48 PM****From: [This sender is DomainKeys verified](#) "Nezahat GÜÇLÜ"
nguclum@gmail.com [Add sender to Contacts](#)****To: kilicferdi@yahoo.com****Ferdi Merhaba anketi, referans göstererek kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.****Ankete siz ulaşın. Başarılar dilerim.****Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ**2008/9/23 ferdi kilic <kilicferdi@yahoo.com>:

İyi günler hocam. Ben aibü sosyal bilimler enstitüsünde eğitim yönetimi ve denetimi bölümü yüksek lisans öğrencisiyim. Öğrenen örgütler konusu üzerine çalışıyorum. yaptığım araştırmalar sonucunda sizin 2003 yılında Türk Eğitim Bilimleri dergisinde yayımladığınız İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları konulu makalenize ulaştım. Makalenizde sözü geçen ölçeğinizi yüksek lisans tezimde size ve makalenize atıf yaparak kullanmak için sizden izin istiyorum. Sizi telefonla arıyorum ancak ulaşamıyorum. Eğer izin verirsiniz bana yazılı olarak izin verdiğinizize dair bir evrak gönderebilir misiniz? Bana ölçeğinizin orijinalini de gönderebilerseniz çok sevinirim. Beni anlayışla karşılayacağınızı umuyor saygılar diliyorum. cevabınızı bekliyorum.

FERDİ KILIÇ

A.İ.B.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Bölümü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

CEP: 0505 486 82 34

FAKS: 0374 253 49 71

(Ek-4)

ANKET UYGULAMA İZİN BELGESİ

T.C.
BOLU VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.14.00.02.311/ 18922

Konu : Araştırma izni.

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 28/02/2007 Tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311/1084 sayılı makam onayı.
b) 05/03/2007 Tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.00-320/1143 sayılı emirleri.
c) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
d) 12/09/2008 Tarih ve B.30.2.ABÜ.0.41.72.00-579 sayılı yazı.

İlimiz Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün ilgi (d) yazısında bildirildiği üzere; enstitülerinin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden Ferdi KILIÇ'ın, İlimiz Merkez İlçesinde bulunan ortaöğretim okul müdürlüklerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlere "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları" konulu tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla ölçek uygulama isteği;

Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının ilgi (b) emirleri ekinde alınan ilgi (a) makam onayı ile uygulamaya konulan ilgi (c) Yönerge doğrultusunda incelenmiş olup,

“Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları” konulu tez çalışmasının ölçeğini İlimiz Merkez İlçesinde bulunan ortaöğretim okul müdürlüklerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanması, katılımcıların gönüllü olması, okul müdürlüğünün bilgisi ve sorumluluğunda uygulanması halinde müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

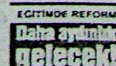
Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.

Recep SEZER
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
02.10/10/2008
Hüseyin DOĞAN
Vali a.
Vali Yardımcısı



Bolu İl Milli Eğitim Müdürlüğü
Tabaklar Mah. Cumhuriyet Cad.
Anadolu Sok. 14200 BOLU
Tel : 0374 215 11 06- 0374 215 12 04
Fax : 0374 215 44 85
Web : <http://bolu.meb.gov.tr>
E-POSTA: kultur14@meb.gov.tr



(Ek-5)**ARAŞTIRMAYA KATILAN ORTAÖĞRETİM KURUMLARI**

Bolu Abant Lisesi

Bolu Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi

Bolu Anadolu Öğretmen Lisesi

Bolu Anadolu Ticaret Meslek Lisesi ve Ticaret Meslek Lisesi

Bolu Atatürk Anadolu Lisesi

Bolu Atatürk Lisesi

Bolu Behiye Baysal Anadolu Teknik Meslek Lisesi ve Ticaret Meslek Lisesi

Bolu Canip Baysal Lisesi

Bolu Fen Lisesi

Bolu İmam Hatip Lisesi ve Anadolu İmam Hatip Lisesi

Bolu İzzet Baysal Anadolu Lisesi

Bolu İzzet Baysal Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi

Bolu Merkez İzzet Baysal ATL.AML.T.L ve E.M.L Lisesi

Bolu Mimar İzzet Baysal ATL.AML.T.L ve E.M.L Lisesi

Bolu Sağlık Meslek Lisesi

Bolu Zübeyde Hanım Kız Meslek Lisesi ve Anadolu Meslek Lisesi

(Ek-6)

ÖZ GEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ferdi KILIÇ

Sürekli Adresi : Candaroğlu M. Altınbulut Sitesi A Blok
No:5 KASTAMONU
Tel: 0 505 486 82 34
E-posta: kilicferdi@yahoo.com

Doğum Yeri ve Yılı : Samsun-1978

Yabancı Dili : İngilizce

İlköğretim : Subaşı İlkokulu- Merkez/SAMSUN

Ortaöğretim : Samsun 100.Yıl Ortaokulu
Samsun Namık Kemal Lisesi
SAMSUN

Lisans : 19Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Kimya Öğretmenliği-2001
SAMSUN

Çalışma Hayatı : 2002 yılında Şırnak ili İdil ilçesinde öğretmen olarak memuriyet hayatına başladı. Daha sonra Şanlıurfa İli Siverek İlçesi'nde ve Bolu İli'nde kimya öğretmeni olarak görev hayatına devam etti. 2005 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Kimya Bölümü Organik Kimya Anabilim Dalı'nda ilk yüksek lisans çalışmasını tamamladı. 2008 yılında üstün zekalı öğrencilerin eğitimi için açılmış olan Kastamonu Bilim ve Sanat Merkezi'ne Kimya Öğretmeni olarak tayin oldu. Halen aynı kurumda bilim danışmanı olarak görev yapmaktadır. Evli ve 1 kız çocuk babasıdır.