

**LİSE ÖĞRETMENLERİNİN  
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYİNE İLİŞKİN ALGILARI**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi  
Bilim Dalı**

---

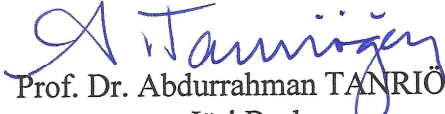
**Recai ÇANDIR**

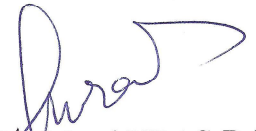
**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Meral URAS BAŞER**


**Şubat 2010  
DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Recai ÇANDIR tarafından Yrd. Doç. Dr. Meral URAS BAŞER yönetiminde hazırlanan “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 05 / 02 / 2010 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. Abdurrahman TANRIOĞEN  
Jüri Başkanı

  
Yrd. Doç. Dr. Meral URAS BAŞER  
Jüri Üyesi-Danışman

  
Yrd. Doç. Dr. Gökhan TUZCU  
Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 11..02/2010 tarih ve 03/0.9 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

  
Doç. Dr. Bilal SÖĞÜT  
Enstitü Müdürü

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulguların analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyulduğunu; bu çalışmaların doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

*R.Çandır*

Öğrenci Adı Soyadı : Recai ÇANDIR

## TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde birçok kişinin desteği ve katkısı bulunmaktadır. Öncelikle araştırmamın her aşamasında değerli görüş ve eleştirileri ile beni yönlendiren danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Meral URAS BAŞER'e içten teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Ayrıca, yüksek lisans derslerime girerek akademik eğitimime katkıda bulunan Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e, Prof. Dr. Hüseyin KIRAN'a, Yrd. Doç. Dr. Metin YAŞAR'a ve Yrd. Doç. Dr. Muammer KUNT'a teşekkürlerimi sunmak istiyorum. İstatistiksel analizlerde yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Ramazan BAŐTÜRK'e, Doç. Dr. Ruhi SARP KAYA'ya, İngilizce Okutmanları Günay GÜREŐ'e, Canay KARCI'ya, Lütfi SARAÇ'a, Beste DİNÇER'e, Hayri ARGUNAT'a ve anketlerin dağıtılıp toplanmasında katkıları olan meslektaşlarıma da teşekkür ediyorum.

Ayrıca, tezimin son haline gelmesi sürecinde anlayışları ve bana verdikleri destek için, ablam Zehra ALTINAY'a, eniştem İsmail ALTINAY'a, yeğenim Engin ALTINAY'a ve değerli arkadaşım Rukkiye GÜL'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak ve belki de en çok teşekkür ve şükranı, genelde tüm öğrenim yaşamım, özelde yüksek lisans tez çalışmalarım sürecince özveri, destek ve sevgilerini hiç esirgemeyen annem Sadiye ÇANDIR ve babam Abdurrahman ÇANDIR hak etmektedir.

## ÖZET

### LİSE ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYİNE İLİŞKİN ALGILARI

Çandır, Recai

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Meral URAS BAŞER

Şubat 2010, 124 sayfa

**Bu araştırmanın amacı, Denizli il merkezinde bulunan devlet liselerindeki öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarını ortaya koymak, örgütsel öğrenme konusunda yöneticileri ve öğretmenleri, daha etkili davranışlar sergilemeleri konusunda özendirmeaktır. Bu araştırmanın örneklemini, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında Denizli il merkezindeki 29 lisede çalışan 350 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlere, araştırmacı tarafından geliştirilen ve 28 maddeden oluşan “Örgütsel Öğrenme Anketi” uygulanmıştır. Verilerin analizinde, aritmetik ortalama, standart sapma, t testi ve varyans analizi gibi tekniklerden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:**

1. Denizli il merkezindeki 29 devlet lisesinde çalışan öğretmenler, okullarının örgütsel öğrenme düzeyini genellikle olumlu bulmaktadırlar.
2. Denizli il merkezindeki 29 devlet lisesinde çalışan öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında “brans” değişkenine göre anlamlı bir fark varken “cinsiyet”, “kıdem” ve “mezun olunan okul türü” değişkenlerine göre anlamlı fark yoktur.
3. Genel lise öğretmenleri ve özel statülü lise öğretmenleri, okullarının örgütsel öğrenme düzeyini genel olarak olumlu bulurken mesleki ve teknik lise öğretmenleri orta düzeyde bulmaktadırlar.
4. Genel liselerde öğretmenlerinin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında, “cinsiyet” ve “mezun olunan okul türü” değişkenlerine göre anlamlı fark varken “kıdem” ve “brans” değişkenlerine göre anlamlı fark yoktur.
5. Mesleki ve teknik liselerde ve özel statülü liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında, “cinsiyet”, “kıdem”, “mezun olunan okul türü” ve “brans” değişkenlerine göre anlamlı fark yoktur.
6. Öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında, “çalışılan okul türü” değişkenine göre anlamlı bir fark vardır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Öğrenme, Algı, Lise, Öğretmen.

**ABSTRACT****HIGH SCHOOL TEACHERS' PERCEPTIONS  
TOWARDS ORGANIZATIONAL LEARNING LEVEL**

Çandır, Recai

M. Sc. Thesis in Educational Sciences

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Meral URAS BAŞER

February 2010, 124 Pages

The purpose of this study is to determine high school teachers' perceptions towards organizational learning at state-governed high schools in Denizli city center and to help school administrators and teachers behave in effective ways about organizational learning at school. The sample of the study consists of 350 teachers working at 29 high schools in Denizli during 2008-2009 academic year. The 28 item scale, which is called "Organizational Learning Questionnaire" and was developed by the researcher was administered to the subjects as data collection instrument. The data was analyzed by using statistical techniques, such as mean, standard deviation, t-test and analysis of variance. The following results were found out according to the findings of the study:

1. Teachers, who work at 29 state-governed high schools in Denizli city center, mostly find their schools' organizational level positive.
2. There is significant difference between teachers', who work at 29 state-governed high schools in Denizli city center, perceptions towards organizational learning according to "branch" variable but no difference according to the variables "gender", "seniority" and "the faculty of graduation".
3. Teachers, who work at general high schools and high schools with special status in Denizli city center, usually find their schools' organizational level positive, but teachers working at vocational and technical high schools find their schools' organizational level on average.
4. There is significant difference between general high schools' teachers' perceptions towards organizational learning according to the variables "gender" and "the faculty of graduation", but no difference according to "seniority" and "branch".
5. There is no significant difference between teachers', who work at high schools with special status and vocational and technical high schools, perceptions towards organizational learning according to the variables "gender", "seniority", "the faculty of graduation" and "branch".
6. There is no significant difference between teachers' perceptions towards organizational learning according to "school type" variable.

**Keywords:** Organizational Learning, Perception, High School, Teacher.

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	i
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar DİZİNİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PROBLEM

1.1. PROBLEM DURUMU .....	2
1.2. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	4
1.2.1. Örgüt .....	4
1.2.1.1. Örgütün Tanımı .....	5
1.2.1.2. Örgütün Özellikleri.....	5
1.2.2. Öğrenme.....	6
1.2.2.1. Öğrenmenin Tanımı.....	6
1.2.2.2. Öğrenmenin Nedenleri.....	6
1.2.2.3. Öğrenmenin Özellikleri.....	7
1.2.2.4. Öğrenmeyi Engelleleyen Etkenler.....	7
1.2.3. Örgütsel Öğrenme.....	8
1.2.3.1. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı .....	8
1.2.3.2. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri.....	9
1.2.3.3. Örgütsel Öğrenmenin Nedenleri.....	10
1.2.3.4. Örgütsel Öğrenme Modelleri.....	10
1.2.3.5. Örgütsel Öğrenmenin Engelleri.....	11
1.2.3.6. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	13
1.2.3.7. Örgütsel Öğrenme, Değişme ve Gelişme .....	15
1.2.3.8. Örgütsel Öğrenmenin Önemi.....	16
1.2.3.9. Örgüt Kavramları Çerçevesinde Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütlere Geçiş.....	16
1.2.4. Öğrenen Örgüt.....	18
1.2.4.1. Öğrenen Örgütün Tanımı.....	18
1.2.4.2. Öğrenen Örgütün Özellikleri.....	19
1.2.4.3. Öğrenen Örgütlerin Yararları.....	20
1.2.4.4. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklar.....	21
1.2.5. Öğrenen Okul.....	21
1.2.5.1. Öğrenen Okulun Tanımı.....	21
1.2.5.2. Öğrenen Okulun Özellikleri.....	22
1.2.5.3. Öğrenen Okulda Öğretmenin Rolü.....	22
1.2.5.4. Öğrenen Okullarda Öğrenme Ortamları ve Etkinlikleri.....	23
1.2.6. Okullarda Örgütsel Öğrenme.....	24
1.2.6.1. Okullarda Örgütsel Öğrenme, Değişme ve Gelişme.....	24
1.2.6.2. Okullarda Örgütsel Öğrenmenin Engelleri.....	25
1.3. PROBLEM CÜMLESİ.....	26
1.4. ALT PROBLEMLER.....	27
1.5. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	28

1.6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	28
1.7. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI.....	29
1.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	29
1.9. ARAŞTIRMANIN TANIMLARI.....	29

## **İKİNCİ BÖLÜM İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

2.1. YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR .....	31
2.2. YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR .....	47

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM**

3.1. YÖNTEM .....	60
3.2. EVREN.....	60
3.3. ÖRNEKLEM.....	62
3.4. VERİ TOPLAMA ARACI .....	65
3.4.1. Veri Toplama Aracının Hazırlanması .....	65
3.4.2. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenirliği.....	65
3.4.3. Ölçeğin Uygulanması.....	66
3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	66

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE YORUM**

4.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM .....	68
4.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	72
4.2.1. “Cinsiyet”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	73
4.2.2. “Kıdem”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	74
4.2.3. “Mezun Olunan Okul Türü”ne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	75
4.2.4. “Branş”a Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	75
4.3. ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	78
4.4. ARAŞTIRMANIN DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	82
4.4.1. “Cinsiyet”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	82
4.4.2. “Kıdem”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	83
4.4.3. “Mezun Olunan Okul Türü”ne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	84



4.4.4. “Branş”a Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	85
4.5. ARAŞTIRMANIN BEŞİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	86
4.6. ARAŞTIRMANIN ALTINCI ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	91
4.6.1. “Cinsiyet”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	91
4.6.2. “Kıdem”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	92
4.6.3. “Mezun Olunan Okul Türü”ne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	93
4.6.4. “Branş”a Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	94
4.7. ARAŞTIRMANIN YEDİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	94
4.8. ARAŞTIRMANIN SEKİZİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	101
4.8.1. “Cinsiyet”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	101
4.8.2. “Kıdem”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	102
4.8.3. “Mezun Olunan Okul Türü”ne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	103
4.8.4. “Branş”a Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	103
4.9. ARAŞTIRMANIN DOKUZUNCU ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	104

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

SONUÇLAR .....	107
ÖNERİLER.....	108
Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	108
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	109
KAYNAKLAR.....	110
EKLER.....	117
ÖZGEÇMİŞ.....	124

## TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü	14
Tablo 1.2. Eğitimde Eski ve Yeni Yaklaşımlar ile Öğretmenin Öğrenen Okuldaki Yeni Rolü	23
Tablo 3.1. Araştırmanın Evreni	61
Tablo 3.2. Okul Türlerine Göre Araştırmanın Örnekleme	63
Tablo 3.3. Okulların Öğretmen Sayıları, Alt Gruba Oranları ve Örnekleme Alınacak Öğretmen Sayısı	63
Tablo 3.4. Ölçeğin Sınırları	65
Tablo 3.5. Ölçeğin Güvenirlilik Katsayıları	66
Tablo 4.1. Denizli'deki Devlet Liselerindeki Öğretmenlerin Okullarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerine İlişkin Algıları	68
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (t testi)	73
Tablo 4.3. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları	74
Tablo 4.4. Öğretmenlerin Kıdeme Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (varyans analizi)	74
Tablo 4.5. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (t testi)	75
Tablo 4.6. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları	76
Tablo 4.7. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (varyans analizi)	76
Tablo 4.8. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (scheffe testi)	77
Tablo 4.9. Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Okullarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerine İlişkin Algıları	78
Tablo 4.10. Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (t testi)	82
Tablo 4.11. Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları	83
Tablo 4.12. Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (varyans analizi)	84
Tablo 4.13. Genel Liselerdeki Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (t testi)	85
Tablo 4.14. Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (kruskal-wallis test)	85
Tablo 4.15. Mesleki ve Teknik Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Okullarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerine İlişkin Algıları	86
Tablo 4.16. Mesleki ve Teknik Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (t testi)	91
Tablo 4.17. Mesleki ve Teknik Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları	92
Tablo 4.18. Mesleki ve Teknik Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (varyans analizi)	92

Tablo 4.19. Mesleki ve Teknik Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (t testi)	93
Tablo 4.20. Mesleki ve Teknik Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (kruskal-wallis)	94
Tablo 4.21. Özel Statülü Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Okullarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerine İlişkin Algıları	95
Tablo 4.22. Özel Statülü Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (t testi)	101
Tablo 4.23. Özel Statülü Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları	102
Tablo 4.24. Özel Statülü Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (varyans analizi)	102
Tablo 4.25. Özel Statülü Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (t testi)	103
Tablo 4.26. Özel Statülü Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları	104
Tablo 4.27. Özel Statülü Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (varyans analizi)	104
Tablo 4.28. Denizli'deki Devlet Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları	105
Tablo 4.29. Denizli'deki Devlet Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (varyans analizi)	105
Tablo 4.30. Denizli'deki Devlet Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (scheffe testi)	106

## GİRİŞ

Bu araştırma, öğretmen algılarına göre, Denizli'deki devlet liselerindeki örgütsel öğrenme düzeylerini bulmayı, bu konuda eksik ve yetersiz görülen durumlarda İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün gerekli çalışmaları yapmasına yardımcı olmayı ve okul personelinin örgütsel öğrenme konusunda daha etkili davranışlar sergilemelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde, problem durumu, kuramsal çerçeve, problem, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve araştırmada sıkça kullanılan tanımlar yer almaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde, örgütsel öğrenme hakkında yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama yöntemi ve aracı, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının uygulanması ve verilerin analiziyle ilgili yapılan çalışmalara ilişkin bilgiler verilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde, lise öğretmenlerinin örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin algılarına ait verilerin çözümlenmesi sonucunda ulaşılan bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar bulunmaktadır. Araştırmanın en son bölümünde ise, araştırmadan elde edilen sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir. Araştırmanın ekler bölümünde ise araştırma izin belgesi ve uygulanan ölçek bulunmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PROBLEM

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, kuramsal çerçeve, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve araştırmada sıkça kullanılan tanımlar yer almaktadır.

#### 1.1. PROBLEM DURUMU

Bilgi toplumunda yaşayarak öğrenme, öğrenmeyi öğrenme, kendi kendini eğitime ve yaşam boyu öğrenme gibi kavramlar ön plana çıkmış, hatta öğrenme kavramı artık bireysel sınırları aşacak şekilde ele alınmıştır. Bilgi toplumunun özellikleri, değişim kavramına paralel olarak başka kavramları da beraberinde getirmiştir: Bireylerin öğrenmeyi öğrenmesi ve alışkanlık haline getirmesi anlamında “kendini geliştirme”, grup boyutunda “grup geliştirme”, örgüt çapında “örgüt geliştirme” ve toplum çapında “toplum geliştirme”. Gelişme, öğrenmeye dayalı olduğundan, bu kavramlar “örgütsel öğrenme” kavramının ortaya çıkmasına kaynaklık etmişlerdir (Töremen, 1999: 1-2).

Örgütsel öğrenmeyle ilgili bazı tanımlar şöyledir:

Örgütsel öğrenme, örgütün öğrenebilme yeteneğini ve deneyimini geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Örgütsel öğrenme, grup halinde öğrenmeyi amaçlamaktadır (Aytaç, 1999: 75).

Örgütsel öğrenme, değişimi gerçekleştirmek amacıyla, süreçlere ve çıktılara ilişkin olarak elde edilen bilgilerin kullanılmasını ya da geri bildirilmesini, örgüt alt yapısı kapsamında (örneğin, kültürü, sistemleri ve yapıları, liderliği ve iletişim mekanizmaları) çalışma faaliyetlerinin bütünleştirilmesini ve örgüt üyeleri arasında değerler, davranışlar ve bakış açılarının uyumlaştırılmasını mümkün kılan sürekli bir büyüme ve gelişme sürecidir (Torres ve Preskill, 2001: 388).

Senge (1993: 155) ise, örgütlerin yalnızca öğrenen bireyler aracılığıyla öğrendiğini, bireysel öğrenmenin örgütün öğrenmesini garanti etmeyeceğini, ancak bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme olmayacağını belirtmektedir. Belli bir düzeyden sonra, bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için pek önemli değildir (Senge, 1993: 155, akt: Töremen, 2001: Giriş XVI).

Çam'a (2002: 18) göre, günümüzde örgütlerin hayatta kalabilmeleri için, değişen çevre koşullarına kısa zamanda uyum sağlamaları büyük önem taşımaktadır. Sürekli değişen bir çevrenin bulunduğu bir ortamda örgütler için varlıklarını sürdürebilme çabası, bu örgütlerin değişen şartlara ilişkin bilgileri toplayıp değerlendirebilen bir yapı olmalarını gerektirir. Bir örgüt için bu yapıyı oluşturacak örgüt özelliği ise örgütsel öğrenmedir.

Çelik'e (2000: 141) göre ise, okulların gelişmelere ayak uydurabilmesi ve bilgi toplumununun gereklerini yerine getirebilmeleri için, öğreten örgüt anlayışından sıyrılarak öğrenen örgüt anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Okulun asıl görevi, sürekli eğitim hizmeti vermektir. Bu bakımdan, örgütsel öğrenme okul kültürünün bir parçası olmak zorundadır.

Örgütsel öğrenmeyle ilgili verilen tanımlar incelendiğinde, büyüme, gelişme ve değişme kavramlarının büyük öneme sahip oldukları açıktır. Söz edilen büyüme, gelişme ve değişmeyi gerçekleştirebilecek değişik öğeler vardır:

Töremen'e (2001: 85) göre, okullarda örgütsel öğrenme etkinlikleri için iki temel öğe dikkate alınmalıdır: Bu öğelerin birincisi, öğretmenler üzerine odaklanmaktadır, çünkü öğretmenler okulu öğrenen ve daha etkili bir örgüt yapmada anahtar rol oynarlar. İkinci öğeyi ise, okulun gelişme konusu, yönetim ve karar verme süreçleri oluşturmaktadır. Okul yöneticileri inceleme ve düşünme sürecine girer ve okul düzeyinde norm ve uygulamaları incelerlerse, öğretmenler incelemenin gerçekten güvenilir ve gerekli olduğunu algılayabilirler. Bu da, öğretmenleri aynı şeyi sınıf düzeyinde yapmaları konusunda cesaretlendirecektir. Okuldaki örgütsel öğrenme etkinliklerinin alanı okulun bütünüdür.

Töremen (2001: 85) ile benzer şekilde Kale (2004: 172) de örgütsel öğrenme açısından güçlü okulların oluşturulmasının büyük ölçüde yönetici ve öğretmenlerin sorumluluğunda olduğunu belirtmektedir. Kale'ye göre, bu sorumluluğun yerine getirilebilmesi, sorumluluk paylaşımı ve ortak çabaların sonucunda gerçekleştirilebilir. Öğretmenlerin yenilik ve gelişme çabalarına yöneticilerin vereceği destek ve yardım, örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca, yönetici ve öğretmenlerin, okul içindeki arkadaşlarından ve okul dışından gelen geri bildirimlerden öğrenmeleri, örgütsel öğrenme açısından oldukça önemlidir.

Özden'e (2000: 95-96) göre, öğretmenler, geleneksel öğretim yaklaşımı yerine öğrenmeyi öğretmelidirler. Benzer şekilde, Çalık (2004: 126) da öğretmenlerin geleneksel bilgi aktarıcılığı rolünü bırakarak, öğrencilerin öğrenmeyi öğrenmelerini sağlayan bir rehber olarak hareket etmeleri gerektiğini belirtmektedir.

Bireyler tek başlarına çok fazla bilgi öğrenip kendilerini geliştirebilirler ancak öğrendikleri bu bilgiler örgütün gelişimi için yeterli olmayabilir. Örgütün gelişebilmesi için, bireylerin öğrendikleri bilgileri örgüt yararına kullanmaları, diğer örgüt çalışanlarıyla paylaşmaları ve ortak amaçlar doğrultusunda çalışmalarını gereklidir. Bunun sonucunda, örgüt içerisinde örgütsel öğrenme faaliyetleri artacak ve örgüt öğrenen örgüt olma yolunda adımlar atacaktır.

Belirtilen düşüncelerden hareketle, okulların değişmelere, gelişmelere uyum sağlayabilmeleri ve farklı alanlarda başarılı öğrenciler yetiştirebilmeleri için, örgütsel öğrenmenin önemi açıktır. Örgütsel öğrenmenin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinde öğretmenlere büyük iş düşmektedir. Bu yüzden bu araştırmada, lise öğretmenlerinin okullarının örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

## **1.2. KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.2.1. Örgüt**

Bu bölümde örgütün tanımı ve özellikleri yer almaktadır:

### 1.2.1.1. Örgütün Tanımı

Örgütle ilgili bazı tanımlar şöyledir:

Örgüt, kişilerin ortak amaçlarının gerçekleşmesinden doğan bir kuruluştur. Ayrıca, örgüt, bilinçli bir biçimde koordine edilmiş faaliyet ve kuvvetler sistemidir (Binbaşıoğlu, 1975: 10).

Şimşek'e (1999: 28) göre örgüt, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını, başka bireylerle bir araya gelerek, grup halinde bilgi ve yeteneklerini birleştirmelerini mümkün kılan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir.

Başaran'a (2000: 74) göre ise örgüt, toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçlara ulaştıracak işleri yapmak için, güçlerini gönüllü ve düzenli olarak eşgüdümleyen insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir.

Bu tanımların vurguladığı ortak noktalara bakıldığında, örgütün, ortak amaçların gerçekleştirilmesi için çalışmayı, işbölümünü ve koordinasyonu gerektirdiği görülmektedir.

### 1.2.1.2. Örgütün Özellikleri

Aydın'a (1994: 13) göre örgütlerin oluşturulmasının temel nedenleri, insanın tek başına yaşamasının olanaksızlığı ve insan gereksinimleridir. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği yaparlar. Bu çerçevede, örgütün temel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir:

- Örgütler, insanların gereksinimlerine yanıt verirler.
- Örgütler, bütüncül işlev görürler.
- Örgütler, ortak amaçları gerçekleştirmeyi amaçlayan insan topluluklarıdır.
- Örgütler, genellikle açık sistem yaklaşımına göre çalışırlar.



## 1.2.2.Öğrenme

Bu bölümde öğrenmenin tanımı, nedenleri, özellikleri ve öğrenmeyi etkileyen etkenler yer almaktadır:

### 1.2.2.1. Öğrenmenin Tanımı

Öğrenmeyle ilgili bazı tanımlar şunlardır:

Küçüköğlü (2005: 1-2) öğrenmenin çoğu düşünüre göre “bilgi ve tecrübe sonucu sürekli değişim” olduğunu belirtmiştir. O’na göre, öğrenmenin temel kuralı, bir davranışta şekillenme ve değişimdir. Davranışlarda bir değişiklik meydana gelmezse bu öğrenme değil, yalnızca bilgi edinmedir.

Senge’ye (2002: 22) göre öğrenmeyle kendimizi yeniden yaratır, şimdiye kadar hiçbir zaman yapamadığımız şeyleri yapabilecek hale geliriz. Öğrenmeyle dünyayı ve onunla ilişkimizi yeniden kavrarız.

Yılmaz ve Sünbül’e (2003: 2-3) göre ise öğrenme tanımlarının en temel ortak yönü, davranış kavramındaki birleşmedir. İkinci birleşen nokta, yaşantı kavramıdır. Öğrenmenin meydana gelebilmesi, yaşantının olabilmesine bağlıdır. Tanımların ortak üçüncü yönü, öğrenmenin bir süreç olduğudur. Bunların yanı sıra, değişik kaynaklardaki öğrenme tanımları incelendiğinde, öğrenmenin yalnızca iyiyi, doğruyu, güzeli öğrenmek değil; bazen kötüyü, çirkini ve yanlış öğrenmek şeklinde de olabileceği gerçeğine rastlanmaktadır.

### 1.2.2.2. Öğrenmenin Nedenleri

Yücel’e (2007: 5) göre öğrenme tüm canlı varlıkların yaşamında önemli yer kaplar. Öğrenme, insan davranışlarının ayrılmaz bir parçasıdır. Öğrenmenin özü, insanoğlunun kendisini değiştirerek, değişimle baş etme yeteneğidir.

Bunun yanı sıra, öğrenmenin amacı, yararlı çıktılar elde etmektir. Yönetim ve yenilikle ilgili yapılmış araştırmalarda, öğrenme gereksinimi net bir şekilde şöyle

açıklanır: Öğrenme, belirsiz koşullarda rekabetçiliği, üretkenliği ve yenilikçiliği koruma ve geliştirme yollarını aramaktır. Başka bir ifadeyle, ne kadar çok belirsizlik varsa öğrenmeye de o kadar ihtiyaç vardır (Dodgson, 1993: 381).

### 1.2.2.3. Öğrenmenin Özellikleri

Öğrenmenin belli başlı özellikleri şöyle sıralanabilir (Ülkü, 1981, akt.: Yılmaz ve Sünbül, 2003: 3):

- Öğrenme, oldukça kalıcı bir davranış değişikliğidir.
- Öğrenme gerçekleşmişse, aktarılması da söz konusudur.
- Öğrenme, doğrudan doğruya gözlenemez. Gözleyebildiğimiz, bireyin performansıdır.
- Öğrenme, kişinin daha sonra karşılaşacağı durumlara farklı bir yaklaşım göstermesine neden olur.
- Eğitim yoluyla öğrenmenin en geçerli amaçlarından biri de, öğrencinin nasıl öğrenileceğini öğrenmesidir.

Garvey ve Williamson'a (2002: 4) göre ise öğrenme bir süreçtir ve bazı özelliklere sahiptir. Bu özelliklerin ilki, öğrenmenin sosyal bir etkinlik olduğudur. İkincisi, öğrenme durumsal bir etkinliktir. İnsanların algılarının derinliği ve yeterliliği, yaşamak ve çalışmak zorunda oldukları durumlarla oldukça bağlantılıdır. Üçüncüsü ise, bütün öğrenmeler kişisel bir değişim içerir (Garvey ve Williamson, 2002: 4, akt: Kuru, 2007: 2).

### 1.2.2.4. Öğrenmeyi Engelleyen Etkenler

Çelikkaya'ya (1999: 109-110) göre, öğrenmeyi ya da başarıyı engelleyen ya da zorlaştıran etkenler kendi içinde iki gruba ayrılabilir:

- Kalıtımsal etkenler: Bunlar yaratılışla ilgili hususlardır. Bir çocuğun zeka ve akıl seviyesinin düşük olması, hafızasının zayıf olması, dikkatinin kısa sürede dağılması bu nedenlerin başında gelmektedir.

- Sonradan ortaya çıkan engeller: Bu engeller arasında maddi imkansızlıklar, yeterli araç-gereç ve kitaba sahip olamama, ailenin kalabalık olması, öğrencinin rahat bir kafayla derse başlayamaması, yeterli zamana sahip olamaması, anadilini yeterince öğrenmemiş olması gibi nedenler sıralanabilir.

### 1.2.3. Örgütsel Öğrenme

Bu bölümde, örgütsel öğrenmenin tanımı, özellikleri, nedenleri, modelleri, engelleri, süreci, değişme ve gelişme kavramlarıyla ilgisi, önemi ve örgüt kuramları çerçevesindeki ele alınmaktadır:

#### 1.2.3.1. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı

Örgütsel öğrenmeyle ilgili bazı tanımlar şunlardır:

Hofstede'ye (1989: 391) göre örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarını, normlarını, değer sistemlerini, kısaca örgüt kültürünü öğrenme sürecidir.

Sun (2003: 156) “örgütsel” kelimesinin sıfat, “öğrenme” kelimesinin ise isim olduğunu belirtmektedir. O'na göre, örgütsel öğrenmede ana kelime ‘öğrenme’dir. Burada altı çizilen soru, ‘Ne çeşit öğrenme?’ sorusudur. Bu sorunun cevabı, bireysel öğrenme, takım ile öğrenme, anlamlı öğrenme, örgütsel öğrenme vb. olabilir. Öğrenme süreç olarak tanımlandığında, örgütsel öğrenme kavramı örgütün öğrenme süreci olarak tanımlanabilir.

Töremen'e (2001: 3) göre ise, aynı uyarıcılara farklı cevap verildiğinde bireysel öğrenme, grup tarafından farklı uyarıcılara aynı cevap verildiğinde ise örgütsel öğrenme oluşur.

Garvin (1993: 82) öğrenme konusunda olduğu gibi, örgütsel öğrenme konusunda da tanım bolluğu yaşandığını belirtmektedir. Var olan tüm tanımların, öğrenme sürecinin farklı noktalarına odaklandığını düşünmektedir. O'na göre, bu tanımların bir kısmı öğrenmenin gerçekleşebilmesi için davranışların değişmesinin şart olduğunu

vurgularken, bazıları yeni düşünme biçimlerinin yeterli olduğunu belirtmekte, bazıları ise öğrenmenin, bilginin yorumlanması esnasında gerçekleştiğini iddia etmektedir.

### 1.2.3.2. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri

Öncül'e (1999: 14-15) göre örgütsel öğrenmenin temel ve belirleyici özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Örgütsel öğrenme, tüm örgüt çalışanlarının etkin katılımını gerektiren bir süreçtir.
- Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin birey olarak tek tek öğrenmelerinin basit bir toplamından daha büyük bir sinerji oluşturulmasını amaçlar.
- Örgütsel öğrenme yoluyla elde edilen bilgi ve deneyimler, hemen uygulanabileceği gibi, ileride kullanılmak üzere örgütsel hafızaya da kaydedilebilir. Örgütsel öğrenmeye değer veren örgütler, yeni bilgi-teknoloji yaratma, depolama ve aktarmaya ilişkin çabalarını sistemli eğitim çalışmalarıyla desteklemektedir.
- Örgütsel öğrenme, örgütün, iç ve dış çevresini oluşturan tüm çevre unsurlarından yeni bilgileri öğrenmesi anlamına gelen çok geniş boyutlu bir süreçtir.
- Örgütsel öğrenme, bir yaşantı ürünüdür. Örneğin, örgütler hatalarından ya da başarısızlıklarından da öğrenebilirler.
- Örgütsel öğrenme, örgütün tüm çalışmalarının sonucunda, farklı düzeylerde ve farklı hızlarda meydana gelebilir.
- Örgütsel öğrenme, dinamik bir süreç olup, sürekli değişim anlamına gelir.

Yukarıda belirtilen özelliklerin yanı sıra, örgütsel öğrenme ve kişisel öğrenme arasındaki farklılıklar da önemlidir. Örgütsel öğrenme, kişisel öğrenmeden iki noktada ayrılır (Bontis, 2002: 441-442):

- Örgütsel öğrenme, örgüt çalışanlarının ortak kavrayışları, bilgileri ve düşünsel modelleri aracılığıyla ortaya çıkar.
- Örgütsel öğrenme, örgütün geçmiş bilgi ve deneyimi üzerine kurulur.

### 1.2.3.3. Örgütsel Öğrenmenin Nedenleri

Örgütsel öğrenme gerekliliğinin birinci nedeni, örgütlerin ayakta kalabilme çabalarıyla açıklanabilir. Örgütsel öğrenme gerekliliğinin ikinci nedeni, örgütün mükemmelliğe ulaşma çabasıdır (Hitt, 1995: 20).

Çelik (2000: 90) ise örgütsel öğrenmenin, yalnızca örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlamasını değil, aynı zamanda çalışanlarının sürekli olarak kendilerini yenilemelerini de amaçladığını belirtmektedir.

Acar'a (2007: 24-25) göre ise örgütsel öğrenme, değişikliklerin hızla arttığı ve rekabetin yoğunlaştığı günümüzde ayrı bir öneme sahiptir. O da Hitt (1995: 20) ile benzer görüşleri paylaşmakta ve örgütün rekabet edebilmek, yani varlığını sürdürebilmek için öğrendiğini belirtmektedir. O'na göre herhangi bir dış rakip olmasa bile, örgüt kendi bütünlüğünü korumak, yani işleyişini aksatan yönetimsel ya da sosyal sorunlarla baş edebilmek için öğrenmek zorundadır.

### 1.2.3.4. Örgütsel Öğrenme Modelleri

Örgütsel öğrenme modellerini birçok araştırmacı farklı adlarla tanımlamıştır. Aydoğdu (2002: 38), örgütsel öğrenme modellerini, uyum sağlamayı öğrenme (tek aşamalı öğrenme) ve üretici öğrenme (çift aşamalı öğrenme) olarak adlandırmıştır. Fiol ve Lyles (1985: 804) ise tek aşamalı öğrenmeyi alt düzeyde öğrenme, çift aşamalı öğrenmeyi ise üst düzey öğrenme olarak adlandırmışlardır. Senge (2004) ise uyarlayıcı öğrenme (tek aşamalı öğrenme) ve üretici öğrenme (çift aşamalı öğrenme) kavramlarını kullanmıştır (Senge, 2004, akt: Kuru, 2007: 17-18).

Tek aşamalı öğrenme, örgüt içindeki uyumsuzlukların ve yanlışlıkların mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapılmadan bulunması ve düzeltilmesidir. Çift aşamalı öğrenme ise, örgütün normlarını, politikalarını ve amaçlarını incelemek ve sorgulamak suretiyle hataların düzeltilmesi anlamına gelmektedir. Bu tür bir öğrenme, örgütün kültürünün değişmesini ve örgüte öğrenmenin öğretilmesini içermektedir (Çalık, 2004: 119). Yazıcı (2001: 111–112) ise çift aşamalı öğrenmeyi, sadece davranışsal uyumlarla sınırlı kalmayan, daha derin bir şekilde, bilişsel yapılarda da değişim gerçekleştiren bir

süreç olarak tanımlamaktadır. Çift aşamalı öğrenmede, sürekli öğrenme ve araştırma dönütlerine bağlı olarak, problemler tanımlanarak çözüme kavuşturulmaktadır.

Erol'a (1999: 63) göre, tek aşamalı öğrenme sisteminin işleyişine en temel örnek olarak termostatın çalışması verilebilir. Sistem arzu edilen sıcaklığa ulaşmaya kadar kendisini ayarlayacaktır. Termostat örneği kullanılarak, çift aşamalı öğrenme süreci şu şekilde açıklanmaktadır: 68°C'ye ayarlanan bir termostat, eğer 'Ben niçin 68°C'ye ayarlandım?' diye sorup, odayı daha ekonomik ısıtma yollarının var olup olmadığını arıyorsa, odanın sıcaklığının korunması süreci, bir çift aşamalı öğrenme süreci halini alır.

Kısacası, tek aşamalı öğrenme, kişilerin dünyaya bakış açısını değiştirmez. Örgütsel öğrenme olarak çift aşamalı öğrenme, organizasyonların misyonları, yetenekleri ya da stratejileri hakkında uzun süreden beri kabul görmüş varsayımlarını sorgulamak istediklerinde meydana gelir (Senge, 1997: 34).

### 1.2.3.5. Örgütsel Öğrenmenin Engelleri

Örgütsel öğrenmeyi oluşturmak için, öncelikle, örgütteki öğrenme engellerinin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Senge (2002: 27-33), örgütlerdeki öğrenme engellerini şu şekilde açıklamaktadır:

- Pozisyonum neyse ben oyum: Örgütlerde, insanlar kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için pek sorumluluk duygusuna sahip olmazlar. Yapılabilecek en olumlu iş, birinin işi bozduğunu varsaymaktır.
- Düşman dışarıda: Her birimizde işler ters gittiğinde bundan başkasını sorumlu tutma eğilimi vardır. Her zaman suçlu üstüne atacak bir dış unsur aranır.
- Sorumluluk üstlenme kuruntusu: Bununla anlatılmak istenen, zor sorunları göğüslememiz, bir şeyler yapmak için başkalarını beklemeyi bırakmamız ve problemleri bunalıma düşmeden çözmemizdir.

- Olaylara takılıp kalma: Hem örgütlerin, hem de toplumların hayatta kalmasına yönelik birincil tehditler, ani olaylardan değil, yavaş yavaş ilerleyen süreçlerden gelmektedir. İnsanların düşünmelerinde kısa dönemli olaylar ağır basıyorsa, bir örgütte örgütsel öğrenme sürdürülemez.
- Tecrübeyle öğrenme hayali: En iyi tecrübeyle öğreniriz ama hiçbir zaman çok önemli kararlarımızın sonucunu doğrudan yaşayamayız.

Senge'nin (2002: 27-33) belirttiği öğrenme engellerinin yanı sıra Töremen (2001: 63-67) de örgütsel öğrenmenin engellerini şöyle açıklamaktadır:

- Bürokrasi: Örgütler sürekli olarak geliştiğinden, bürokrasiye takılmaları oldukça olağandır. Politikalar, kurallar ve şekiller enerjinin, teşebbüs anlayışının ve canlılığın yerini alabilir.
- Zayıf İletişim: İki birey arasındaki iletişim güçtür. Mesajlar her iki şahsın alma ve verme arasındaki ilgilenmeleriyle hissedilmez ve kabul edilmez. Bilinçsiz peşin hükümler ve diyalogların telefona mahkum edilmesi, etkili bilgi akışının engellerindedir.
- Zayıf Liderlik: Liderler, sürekli öğrenmede model olup, çalışanlar arasında öğrenmeyi cesaretlendirip güçlendirebilirler. Geleneksel liderler, hem örgüt içinde hem de dışında öğrenme etkinliklerine nadiren eşlik ederler. Zamanlarını literatürü okumaya, diğer örgütlerde olup bitenleri izlemeye ya da öğrenmeye destek olup onu ödüllendirmeye harcamazlar.
- Vizyonsuzluk: Örgütte ortada bir amaç ortaklığı, paylaşılan bir vizyon ve birbirlerinin çabalarını tamamlama yönünde bir anlayış yoksa, bireyler kendi kişisel çıkarlarını takım vizyonundan daha önemli görürler ve öğrenme yönünde her hangi bir çabayı gerekli görmezler.
- Katı Hiyerarşi: En önemli örgütsel öğrenme engeli, içerisinde her şeyin bilgiyi sınırladığı, her türlü karar ve her iyi düşüncenin yönetim

katmanlarının tekeline alındığı hiyerarşiye dayalı bir yapıdır. Bu yapıda, güç, bir kısım insanların ellerinde kalır ve yayılmaz.

- Hacim: Genelde küçük örgütler daha iyi ve daha hızlı öğrenirler. Öğrenmenin kontrol edilemediği, dönüt almada zorlanıldığı örgütlerde ise örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek oldukça zordur.
- Kaynak Kullanımı: Bazı örgütlerde bilgi bolluğu vardır, fakat bilgi yönetimiyle ilgili görevliler onu yaymayı istemeyebilirler ya da nasıl yayacaklarını bilemeyebilirler.

Çelik'e (2003: 125) göre ise, örgütün öğrenme kapasitesini engelleyen önemli bir faktör, sorunu bilmemdir. Sorunu bilmeyen bir yöneticinin, çözüm üretmesi de mümkün değildir.

#### 1.2.3.6. Örgütsel Öğrenme Süreci

Karadağ'a (2002: 19) göre, örgütlerde öğrenme, bireysel öğrenmeyle başlar, bireylerin öğrendikleri bilgi ve verilerin tartışılıp paylaşıldığı gruplarda ve takımlarda devam eder. Bu aşamada, öğrenmenin sürekli olduğu görülür. Örgüt düzeyinde öğrenmede ise, diğer iki kademedeki gelen bilgilerin ve girdilerin değerlendirilerek örgüte mal edilmesi süreci yaşanır.

Düren'e (2002: 138) göre ise, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi, örgüt içinde, bireysel öğrenme düzeylerinden birlikte öğrenme düzeyine geçişi sağlayacak bir köprünün kurulmasını gerektirmektedir. Bu köprü, üç önemli unsurun birlikte geliştirilmesiyle oluşmaktadır. Bu unsurlar iletişim, şeffaflık ve bütünlüktür. Bireysel öğrenme düzeylerinden kolektif öğrenmeye geçiş aşamasında, iletişim, bireylerin ve tarafların birbirlerini anlaması ve örgüt içinde bir uzlaşma sağlanması için gerekli olan çok önemli bir köprü ayağıdır. Ancak, çok yönlü ve sağlam iletişim sistemi, bireysel öğrenme sonuçlarının kolektif bir bilgi haline gelme süreci için tek başına yeterli değildir. Bu dönüşümün aynı zamanda, diğer örgüt üyeleri için anlaşılabilir ve şeffaf olması da gerekmektedir. Şeffaflık, örgütte bir kolektif bilgi hafızası ve ortak sembolik değerlerin oluşturulması demektir. Böylece, örgütsel öğrenmenin oluşabilmesi için



gerekli olan üçüncü köprü ayağı olan bilgilerin bütünleştirilmesi de sağlanabilecektir.

Söz edilen bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki köprü Tablo 1.1’de görülmektedir (Bentürk, 2003: 24):

**Tablo 1.1.** Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü

Bireysel Öğrenme		Örgütsel Öğrenme
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireyler</li> <li>• Zihinsel yapıda değişim</li> <li>• Deneme sonucu davranış değişikliği</li> <li>• Bireysel yansıtımlar</li> </ul>	İletişim Şeffaflık Bütünleşme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruplar veya sistem</li> <li>• Kolektif bilgi ve değerlerde değişim</li> <li>• Davranışsal kalıplarda değişim</li> <li>• Kolektif yenilik</li> </ul>

**Kaynak:** D. Bentürk (2003). *Öğrenen Organizasyonlarda Yönetmel ve Organizasyonel Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Karadağ’ın (2002: 19) ve Düren’in (2002: 138) bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişi vurgulayan görüşlerinin yanı sıra, bu süreçle ilgili işlevsel bir modelin geliştirilebilmesi açısından, Huber’in (1991: 88) öğrenmenin örgütsel niteliğine ve süreç yönüne vurgu yapan yaklaşımının da göz önünde bulundurulması önemlidir. Bu bağlamda önerilen model, dört aşamadan oluşmaktadır: 1) Bilgi Edinimi, 2) Bilginin Yayılması, 3) Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması, 4) Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi.

Bilgi edinimi aşamasında, örgüt ilgili bilgiyi çeşitli yollarla içselleştirmektedir. Edinim hem iç hem de dış kaynaklardan sağlanabilmektedir. Bilgi edinimini, bilginin yayılması aşaması takip eder. Bilginin dağıtılması olarak da ifade edilebilecek olan bu aşama, farklı kaynaklardan elde edilen bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreci ifade etmektedir. Bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması aşaması, bilgiyi anlamlandırma süreci olarak da ifade edilmektedir. Bu süreç, keşifsel olmaktan çok, yaratıcı bir süreçtir. Anlamlandırma sürecinde farklı düzeylerde bilgi yaratılabilir. Farklı yorumlamaların ortaya çıkması, örgütün potansiyel davranış alanını genişleteceğinden, örgütsel öğrenmede bir artışın gerçekleşmesi anlamına gelmektedir. Bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi aşaması ise,

örgütsel hafızanın işlevlerinin aktif rol oynadığı bir aşamayı ifade etmektedir. Saklanan bilgi gelecekteki algılayış biçimi ve karar verme süreçlerinde de etkili olmaktadır (Huber, 1991: 90).

Örgütsel öğrenmede tanımlama amaçlı olarak aşamalardan söz edilmekle birlikte, süreçte ardışıklıktan ziyade, süreklilik ve karşılıklı etkileşimin varlığının egemen olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Huber, 1991: 107).

### **1.2.3.7. Örgütsel Öğrenme, Değişme ve Gelişme**

Kırım'a (1998: 79) göre, yoğun değişim ortamında rekabet edebilmek için her örgütün hem içsel işleyişini (süreçleri, yapıları ve sistemlerini yönetebilmeyi öğrenmesi) hem de dışsal çevrede meydana gelen değişmelere uyum sağlaması gerekir. Aslında, bu ikisi birbirine bağlıdır. Örneğin, teknolojik alanda meydana gelen bir değişiklik, örgütün içsel süreçlerini etkileyecektir.

Çelik (1997: 69) ise örgütsel öğrenmenin, değişime aracı olması yönüyle değişimin gerçekleştirilmesinde kritik bir rol oynadığını ve başarılı bir değişimin ancak etkili bir örgütsel öğrenme kültürünün oluşturulmasına bağlı olduğunu vurgulamaktadır. O da Kırım (1998: 79) gibi, değişimin yalnızca örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlamayı öğrenmesi değil, aynı zamanda çalışanların kendilerini yenilemek suretiyle, değişikliklere uyum sağlamaları demek olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Senge de (1997: 11) değişim için örgütteki bütün çalışanların hayal güçlerini kullanmaları, dayanıklı olmaları ve değişimi istemeleri gerektiğini ifade etmektedir.

Ayrıca bireylerin gelişmesi için öğrenme nasıl esas ise, aynı oranda örgütlerin gelişmesi için de öğrenme esastır (Fiol ve Lyles, 1985: 809).

Peker'e (1995: 216) göre ise, örgütlerde oluşan değişme ve gelişmelerin birçoğu öğrenmeye dayanır. Örgüt üyeleri, sürekli olarak örgüt hakkında düşünce ve duygularını değiştirdikleri gibi, uygulanan sistem ve kuramlarda da değişiklik yaparlar. Örgüt üyeleri, örgüt hatalarını bularak ve düzelterek, iç ve dış çevredeki değişikliklere cevap

veren bir değişim uzmanı gibi hareket ettikleri zaman, örgütsel öğrenmeden söz edilebilir.

### **1.2.3.8. Örgütsel Öğrenmenin Önemi**

Örgütlerin yoğun rekabete ve artan değişme sürecine cevap vermesi, örgütsel öğrenmeyle mümkündür. Örgütsel öğrenme, yalnızca örgütlerin rekabet gücünü artırmakla kalmamakta, aynı zamanda hızlı değişme ve yeni teknolojilere de uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Show ve Perkins, 1992: 362).

Seymen ve Bolat'a (2002: 43) göre ise, nasıl ki bireylerin toplum içinde yaşamlarını sürdürebilmeleri, çevrelerine başarılı bir şekilde uyum sağlayabilme yeteneklerine ve dolayısıyla öğrenmelerine bağlıysa, örgütlerin de çevrelerine uyum sağlayıp gelişebilmeleri, başarılı bir şekilde öğrenmeleriyle mümkün olabilir. Öğrenme olgusunun bu denli önem kazanması ve örgütsel kuramlardaki çağdaş gelişmelerle birlikte, örgütlerin de bireyler gibi öğrenebilecekleri ve hatta öğrendikçe varlıklarını sürdürebilecekleri kabul edilmektedir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenme önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel öğrenmenin stratejik açıdan önemi ise, fikirlerin, deneyimlerin, sonuçların, hataların ve bilginin paylaşılmasından ve bunların ortaklaşa yaratacakları sinerjiden kaynaklanmaktadır. Öğrenmenin, örgüt içinde stratejik bir araç olarak benimsenmesi demek, onun bir teknik olarak değil, bir felsefe veya davranışsal bir yaklaşım olarak benimsenmesi anlamını taşımaktadır (Yazıcı, 2004: 23).

### **1.2.3.9. Örgüt Kuramları Çerçevesinde Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütlere Geçiş**

Seymen ve Bolat (2002: 99-108) Klasik Örgüt Kuramı'ndan günümüze kadar geliştirilmiş olan örgütsel kuramların öğrenme kavramına nasıl baktıklarını, ne tür yaklaşımları ve bakış açılarını geliştirdiklerini değerlendirmişlerdir. Bu bağlamda, dört farklı örgütsel özellik ortaya çıkmıştır: Bilen Örgütler, Anlayan Örgütler, Düşünen Örgütler, Öğrenen Örgütler.

- Klasik Örgüt Kuramı Çerçevesinde Örgütsel Öğrenme: Bilen Örgütler:  
Klasik Örgüt Kuramı'nın düşünce kalıplarından etkilenen Bilen Örgüt Yaklaşımı'nda, örgütler bir kez öğrenirler ve öğrendikten sonra da işler hep o şekilde yapılır. Bilen Örgüt'ün departmanlaşma ve merkeziyetçilik derecesi yüksektir. Standartlaştırılmış politikalar, kurallar ve yönetmelikler üzerinde yoğunlaşılır. Bu tür örgütlerde, öğrenme sonucu ortaya çıkan değişikliklere rastlanmaz; ancak çevredeki değişimlere tepki olarak değişirler. Özetle, bu tür örgütler öğrenmeye gereksinim duymadıkları sürece sorun yaşamazlar.
- Neo-Klasik Örgüt Kuramı Çerçevesinde Örgütsel Öğrenme: Anlayan Örgütler:  
Neo-Klasik Örgüt Kuramı'nın en önemli özelliği, klasiklerin eksik bıraktığı insan unsurunu inceleme konusu yapmış olmasıdır. Bu kuramın ana fikirleri, örgüt yapısı içinde çalışan insanı anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, örgütsel yapıyla birey davranışları arasındaki ilişkileri incelemek ve örgütteki sosyal grupları tanımak olarak özetlenebilir.
- Modern Örgüt Kuramı Çerçevesinde Örgütsel Öğrenme: Düşünen Örgütler:  
Modern Örgüt Kuramı, temel olarak iki ayrı yaklaşımdan oluşmaktadır: Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı. Bu yaklaşımlar, kendilerinden önceki dönemlere egemen olan yönetsel ve örgütsel düşünceleri ve kuramları yeni ve değişik bir çerçeveden incelemiştir. Modern Örgüt Kuramı'nın özünü oluşturan Sistem Yaklaşımı, örgütleri birbirleriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemlerden oluşan bir sistem olarak ele alır. Sistem Yaklaşımı'nın getirdiği açık sistem düşüncesi, canlı birer varlık olarak ele alınan örgütlerin düşünebileceği, öğrenebileceği ve bunları hafızalarına yerleştirerek kullanabileceği fikrini ortaya çıkarmıştır. Modern Örgüt Kuramını oluşturan ikinci önemli yaklaşım, 1970'lerin ortalarında gelişmeye başlayan ve 1980'li yıllarda yönetim düşüncesinde ve örgütsel gelişme alanında çok önemli bir yer tutan Durumsallık Yaklaşımı'dır. Bu yaklaşıma göre, her örgüt kendine özgü bir yönetim biçimine ve örgütsel ilişkiler sistemine gereksinim duyar. En iyi denilebilecek bir yönetim biçimi, örgüt yapısı, kural veya iş düzeni yoktur.

- Çağdaş Örgüt Kuramları Çerçevesinde Örgütsel Öğrenme: Öğrenen Örgütler: Örgütlerin gelişim çizgisi içinde, yukarıda açıklanan üç farklı örgüt özelliğinden sonra, en gelişmiş olanı örgütsel öğrenmedir. Bu tür örgütlerin temelinde, bilgi ve öğrenme yatmaktadır. Örgütsel öğrenmeyi temel alan örgütler, sürekli öğrenmeyi teşvik eden, çalışanlarının gelişimine önem veren ve açık bir iletişim ortamının kurulmasını sağlayan örgütlerdir. Bu tür örgütlerde en önemli özellik, öğrenme sürecinin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve planlı bir şekilde gerçekleştirilmesidir.

#### 1.2.4. Öğrenen Örgüt

Örgütsel öğrenmeyle ilgili ve çoğu zaman iç içe olan önemli bir kavram, “öğrenen örgüt” kavramıdır. Bu iki kavram, literatürde birbirinin yerine sıklıkla kullanılmaktadır. Johnson ve Caldwell’e (2001: 98) göre, öğrenen örgüt kavramı, Senge'nin 1990 yılında yazdığı “Beşinci Disiplin” kitabıyla birlikte önem kazanmış ve bu yıllarda öğrenen örgüt konusunda yapılan çalışmalar yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda, öğrenen örgüt kavramına da göz atmak faydalı olacaktır.

Bu bölümde öğrenen örgütün tanımı, özellikleri, yararları ve örgütsel öğrenmeyle arasındaki farklar yer almaktadır:

##### 1.2.4.1. Öğrenen Örgütün Tanımı

Öğrenen örgütle ilgili bazı tanımlar şunlardır:

Öğrenen örgüt, kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için, kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, insanların sürekli biçimde birlikte öğrenmeyi öğrendikleri örgütlerdir (Johnson ve Caldwell, 2001: 99).

Field ve Ford’ a (1995: 24) göre, öğrenen örgüt, çift-aşamalı öğrenme kapasitesi iyice gelişmiş bir örgüttür.

Arslantaş (2005: 104) öğrenen örgütleri, “Çalışanların sürekli gelişimini teşvik eden, öğrenmeyi örgütün kapasitesini ve başarısını arttırmaya yönelik bir yatırım olarak

gören, dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan ortamlar yaratan kurumlar” olarak tanımlamıştır.

Yıldırım’a (2006: 28-29) göre ise öğrenen örgüt, tüm bireyleriyle gelişmeye, değişmeye ve rakiplerinden ileride olmaya inanmış, bunun için gerekli olan bilgiyi her zaman, her yer ve şart altında programlı biçimde kazanma becerisine sahip, yaratıcı ve daha geniş bir bakış açısıyla düşünen bireylerin oluşturduğu bir örgüttür.

Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi, öğrenen örgütün temelini, değişme, gelişme ve birlikte öğrenme kavramları oluşturmaktadır.

#### 1.2.4.2. Öğrenen Örgütün Özellikleri

Öğrenen örgütün belli başlı özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Efil, 1999, Canman, 2000, akt: Seymen ve Bolat, 2002: 112-113):

- Öğrenen örgütte, her kademedede güçlü bir öğrenme isteği bulunur.
- Öğrenen örgütte, yeni teknolojileri ve yeni bilgileri yaratma ve bunları aktarma konusunda tüm örgüt üyelerince paylaşılan ortak bir vizyon söz konusudur.
- Öğrenen örgütte, dışa açık bir sistem ve yapılanma vardır. Başkalarından öğrenmenin çok çeşitli yollarından yararlanır.
- Öğrenen örgütte, örgüt bireylerinin fikirlerine önem verilir, yaratıcı fikirler teşvik edilir ve ödüllendirilir.
- Öğrenen örgütte, örgüt bireyleri arasında güçlü bir işbirliği vardır.
- Öğrenen örgütte, hatalar, öğrenme fırsatları olarak değerlendirilir.

Yukarıda belirtilen özelliklerin yanı sıra, öğrenen örgütleri diğer örgütlerden ayıran pek çok temel özellik sayılabilir (Yazıcı, 2001: 183). Öğrenen örgütlerde;

- Öğrenme, örgütün bütününde, örgüt sanki tek bir beyinmiş gibi meydana gelir.
- Öğrenme, sürekli olarak kullanılan bir süreçtir.
- Örgüt üyeleri, örgüt çapındaki öğrenmenin, örgütün ilerideki başarısı için taşıdığı önemi kavramışlardır.

- Yaratıcılığa önem verilir.
- Bireysel ve grup halinde öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü bulunur.
- Değişim, beklenmeyen sürprizler ve hatalar, öğrenmek için fırsatlar olarak değerlendirilir.

#### 1.2.4.3. Öğrenen Örgütlerin Yararları

Öğrenen örgütlerin çalışanlara sağladığı yararlar şunlardır (Töremen, 2001: 45):

- Öğrenen bir örgütle çalışanlar, hayatlarından memnundurlar.
- Öğrenen örgütler, çalışanlara her şeyin iyiye gideceği ümidini verir.
- Öğrenen örgütler, üretici düşünceler için uygun bir alan sunar.
- Öğrenen örgütler, yeni fikirlerle riske atılmada güvenli bir zemin sağlar.
- Öğrenen örgütte, her bireyin görüşü önemlidir.

Seymen ve Bolat'a (2002: 114) göre ise örgütlerin, birer öğrenen örgüt şekline dönüşmeleri, kendileri için çok önemli katkılar getirecektir. Bu katkılardan en önemlileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Örgütün uzun vadede başarısını garanti altına almak,
- Örgütsel anlamda aşamalı iyileştirmeler gerçekleştirmek,
- Başarılı ve en iyi uygulamaların örgüte kazandırılmasını ve daha iyilerine ulaşılmasını sağlamak,
- Örgütte, yaratıcılığı, yenilikçi düşünceleri ve değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlama becerisini geliştirmek,
- Örgütte, başarmak, öğrenmek, öğrendiklerini doğru bir şekilde muhafaza etmek ve yerinde kullanmak isteyenleri teşvik etmek, cesaretlendirmek ve onlara destek olmak,
- Örgütün mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilecek kapasitede insan kaynakları potansiyeline sahip olmak ve bunu sürekli kılmak,
- Örgütsel sistemin performansını artıracak şekilde bireysel, grup halinde ve kolektif öğrenmeyi gerçekleştirmek ve kalıcı kılmak,
- Örgüt performansını sürekli izleyecek ve geliştirecek bir ortam kurmak.

#### 1.2.4.4. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklar

Bayraktaroğlu ve Kutanis'e (2003: 150) göre, örgütsel öğrenme, örgütte yer alan öğrenmeyle ilgili bazı etkinlikleri tanımlarken, öğrenen örgütler ise öğrenme etkinliklerini başarıyla sürdüren, yeni bilgiyi yeni davranış şekillerine dönüştürebilen örgütleri (Motorola, Mercedes Benz, Hewlett-Packard gibi) tanımlamak için kullanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel öğrenme, öğrenen örgütlerin içinde yer alan bir faaliyettir. Öğrenen örgütler kavramı, 1980 ve 1990'larda daha çok kullanımı tercih edilirken, bu statüyü başaran örgütler sınırlı sayıda kaldığından, örgütsel öğrenme kavramı daha fazla kullanılmaya başlanmıştır.

Demir'e (2006: 126) göre ise, öğrenen örgüt kavramı, "ne" sorusuna, yani öğrenen ve üreten örgütlerin sahip oldukları sistemlere, özelliklere ve ilkelere odaklanır. Örgütsel öğrenme kavramı ise, "nasıl" sorusuna, yani örgütlerin nasıl öğrendiklerine, bilginin üretilmesi ve kullanılması sürecinin nasıl gerçekleştiğine odaklanır. Örgütsel öğrenmeyle öğrenen örgüt kavramları arasında, üç temel fark bulunmaktadır:

- Bu kavramlar için farklı tanımlar söz konusudur.
- Öğrenen örgüt, bir örgüt biçimidir. Örgütsel öğrenme ise, örgüt içinde gerçekleşen bir faaliyet ya da süreçtir.
- Öğrenen örgüt, çaba gerektirir. Örgütsel öğrenme ise, böyle bir çaba olmadan da vardır.

#### 1.2.5. Öğrenen Okul

Bu bölümde, öğrenen okulun tanımı, özellikleri, öğrenen okulda öğretmenin rolü, öğrenme ortamları ve etkinlikleri yer almaktadır:

##### 1.2.5.1. Öğrenen Okulun Tanımı

Öğrenen okul, öğrencilerin aktif olduğu, öğretme değil öğrenme etkinliğinin ön planda olduğu okuldur. Öğrenen okulda, öğretmenler ve öğrenenler ayrımı yoktur. Okul müdüründen hizmetlisine, öğrencisine, velisine kadar herkes öğrenendir (Fındıkçı, 1996: 141).



Senge'ye (1993: 254) göre ise, öğrenen okul, öğrenerek kendini yenileyen, öğrenmeyi teşvik eden, personel geliştirmeyi ön plana çıkaran, değişmek için öğrenen, öğretmenlerin çalışma arkadaşı olarak algılandığı, okul içerisinde personeli çalışma ortamında başarılı kılacak ve üyelerce kabul edilebilir bir öğrenme iklimine zemin hazırlanan okuldur (Senge, 1993: 254, akt: Töremen, 2001: Giriş XVIII).

### 1.2.5.2. Öğrenen Okulun Özellikleri

Başaran (2000: 57) öğrenen okulun özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

Öğrenen okul,

- Vizyon sahibidir.
- Değişim kültürü oluşturur.
- Personel geliştirme eğilimindedir ve personelini destekler.
- Farklı gruplarla işbirliği içindedir ve örgüt yapısını yeniler.
- Üretim sürecinden ve çıktılarından dönüt alarak kendini sürekli düzeltmeye ve yenilemeye çalışır.

### 1.2.5.3. Öğrenen Okulda Öğretmenin Rolü

Çalık'a (2004: 127) göre öğrenen okulda, öğretmen, öğrenciye bilgi aktarmak yerine, ona sorgulamayı, araştırmayı, incelemeyi öğretir. Öğretmenler, birbirlerinden ve öğrencilerden öğrenirler. Öğrenci merkezli bir yaklaşım uygulanır.

Çalık'a (2004: 127) benzer şekilde, Özdemir'e (2000: 22-23) göre de öğretmenler kendilerini bilgi aktarıcı bir kişi olmaktan çok, yönlendirici bir kişi olarak görmelidirler. Eğitimde eski ve yeni yaklaşımlar ile öğretmenin öğrenen okuldaki yeni rolü Tablo 1.2'de verilmektedir:

**Tablo 1.2.** Eğitimde Eski ve Yeni Yaklaşımlar ile Öğretmenin Öğrenen Okuldaki Yeni Rolü

Eski Yaklaşımlar	Yeni Yaklaşımlar
Öğretmen, bilginin yayıcısıdır.	Öğretmen, öğrenme etkinliklerinin düzenleyicisidir.
Sınıfta tek karar verici öğretmendir.	Kararlar, diğer öğretmenlerle birlikte verilmektedir.
Tek yönlü iletişim vardır.	Çift yönlü iletişim vardır.
Okul öğrencinin öğrendiği bir yerdir.	Okulda herkes birlikte öğrenir.
Öğretmen, öğrenciye bilgi aktarır.	Öğretmen öğrenciye sorgulamayı öğretir.
Yarışmaya dayalıdır.	Birlikteliğe dayalıdır.
Öğretmen, kontrol eden kişidir.	Öğretmen, düzenleyicidir ve liderdir.
Öğretmen merkezlidir.	Öğrenci merkezlidir.

**Kaynak:** Servet Özdemir (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, PegemA Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.

Öğrenen öğretmenler, okulun araştırma ve öğrenme kapasitesini geliştirirler. Öğretmenler, örgütsel öğrenmeye sınıflarını dahil ettikleri ve okulun kolektif bilgisine katkıda buldukları zaman örgütsel öğrenme sürecine katılmış olurlar (Levitt ve March, 1988: 328).

Töremen'e (2001: 89) göre, öğretmenlerin kendi aralarındaki informal toplantılar ve okul müdürüyle öğretmenler arasındaki ilişkiler, okul ortamındaki örgütsel öğrenme kültürünün varlığını gösterir.

#### 1.2.5.4. Öğrenen Okullarda Öğrenme Ortamları ve Etkinlikleri

Kümus'a göre (1998: 43), öğrenen örgüt olarak okulda personelin tümü, yani öğretmenler, okul yöneticileri ve diğer personel, sahip oldukları mesleki bilgileri artırmak, mesleki alanda ortaya çıkan değişimleri ve yenilikleri takip ederek öğrenmek zorundadırlar. Okul personelinin öğrenme ve değişme konusundaki isteği, çabası ne kadar büyük olursa, mesleki başarıları da o kadar büyük olacaktır. Bu başarı, okulun kalitesini yükseltecektir. Okullar, çalışanları için öğrenme laboratuvarlarıdır. Bir okulu öğrenme laboratuvarı haline getirmek amacıyla, okullarda öğrenme ortamları oluşturulmalıdır. Bu ortamlarda, taraflar arasında bilgi alışverişi sağlanabilir, ortak paylaşımlarda bulunulabilir ve öğrenen örgüt olma yolunda önemli adımlar atılabilir. Okullardaki öğrenme ortamları ve etkinlikleri şunlardır:

- Hizmet içi eğitim etkinlikleri: Okul ortamında, öğretmen ve okul yöneticilerinin, kişisel gelişimlerini sürdürmek, mesleki yenilikleri takip etmelerini kolaylaştırmak amacıyla, hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenir. Bu tür etkinlikler, okul personelinin eski öğrenmelerini bütünleyen, eksikliklerini gideren ve kişisel niteliklerini de artıran çeşitli programları içerir.
- Zümre Toplantıları: Bir okuldaki branş öğretmenlerinin belli tarihlerde bir araya gelerek bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaştıkları, okuldaki en entellektüel ortamdır.
- Öğretmenler Toplantısı: Öğretmenler toplantısı, okuldaki bütün öğretmenler ve okul yöneticilerin düzenli olarak bir araya geldikleri en önemli anlardır. Bu toplantılarda, öğretmenler ve okul yöneticileri arasında fikir alışverişi olur. Okulun geleceğine ait önemli kararlar alınır. Okulun problemleri tartışılır ve bu problemlere çözümler üretilir.
- Denetim ve rehberlik etkinlikleri: Okul ortamında bir öğretmenin ya da yöneticinin bir başkası tarafından denetlenmesi, yapılan hataların ortaya çıkmasını kolaylaştırır. Denetleme sonunda, veriler elde edilir ve denetlenen bireye rehberlik yapılır.
- Okul-aile birliği ve okul koruma dernekleri ile yapılan toplantılar: Okullar çevrelerine okul-aile birliği ve koruma dernekleri aracılığıyla açılmaktadır. Hem çevrenin okuldan hem de okulun çevreden beklentileri paylaşılır.

### **1.2.6. Okullarda Örgütsel Öğrenme**

Bu bölümde, okullarda örgütsel öğrenmenin, değişme ve gelişme kavramlarıyla ilgisi ve engelleri yer almaktadır:

#### **1.2.6.1. Okullarda Örgütsel Öğrenme, Değişme ve Gelişme**

Günümüzde, başta teknolojik gelişmeler olmak üzere, hemen her alanda yoğun ve hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu hızlı değişim, başta eğitim örgütleri olmak

üzere, tüm sistemleri değişime uymaya zorlamaktadır. Bu nedenle, değişimlere uyum sağlayabilmek için, örgütlerin sürekli gelişmeyle birlikte kendi içlerinde öğrenmenin kesintisiz devamını sağlamaları gerekmektedir (Yıldırım, 1999: 5).

Çelik'e (2002: 78) göre, örgütsel öğrenme kültürünü yerleştirmiş olan okullarda değişme daha başarılı olmaktadır. Çünkü, örgütler ve o örgütün her üyesi yeniliğe karşı kendilerini daha hazır hissederler. Öğrenen örgütler, değişmeye direnmek yerine değişmeyi isterler. Buna karşılık, öğrenme kapasitesi düşük olan örgütlerde, değişmeye karşı ciddi dirençler görülebilir. Sürekli ve ekip halinde öğrenmeye inanmış bir okul örgütü, daha mükemmel ulaşmak için değişme eğilimi taşıyacaktır. Değişme kaçınılmaz olduğuna göre, değişmenin başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekir. Başarılı bir değişim yönetimi, etkili örgütsel öğrenme kültürünün oluşturulmasına bağlıdır.

Ayrıca, okullar, sosyal bir öğrenme sistemi olarak sürekli öğrenmek zorundadırlar. Örgütsel öğrenme, okul ortamında mesleğe yönelik öğrenmenin ortak bir eyleme dönüştürülmüş biçimidir. Öğrenmeye yönelik bu ortak eylemi gerçekleştirmeye istekli olma derecesi, okulun örgütsel öğrenme potansiyelini gösterir (Çelik, 2002: 140).

Kale'ye (2004: 172) göre ise, okulların örgütsel öğrenme açısından geliştirilmesi, yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer eğitim çalışanlarının öğrenme süreçlerini kolaylaştıran ve destekleyen sistemlerin oluşturulmasıyla mümkün olacaktır.

Örgütsel öğrenme, okuldaki çok değişik kaynakların, öğretmenlerin sınıftaki kapasitelerini arttırmaya yönelik olarak kullanılmasını gerektirmektedir. Öğretmenlerin bireysel olarak geliştirilmeleri önemlidir, ancak yeterli değildir. Okulda izlenecek personel geliştirme politikası çerçevesinde, öğretmenlerin grup halinde öğrenmeleri sağlanmalıdır (Çelik, 2003: 122-123).

#### **1.2.6.2. Okullarda Örgütsel Öğrenmenin Engelleri**

Öğretmenlerin öğrenmeye ilişkin motivasyon düşüklüğü, örgütsel öğrenmenin önemli bir engelidir. Eğer öğretmenin motivasyon düzeyi düşükse, öğrenme sürecine aktif olarak katılması mümkün değildir (Çelik, 1997: 126).

Kale'ye (2003: 41) göre, okulda örgütsel öğrenme süreçlerini etkileyen birçok unsur vardır. Bu unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür: Örgütsel öğrenmeye etki eden okul dışı şartlar, örgütsel öğrenmeye etki eden okul içi şartlar, liderlik ve örgütsel öğrenme çıktıları. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler karmaşıktır ve karşılıklı etkileşim halindedir. Bunlar, okul içinde uygulanan, örgütsel öğrenmeyi güçlendiren ya da sınırlandıran okul şartlarıyla ilgilidir. Özellikle, okul vizyonu, kültürü, yapısı, stratejileri, karar verme süreçleri ve kaynakları, okulları örgütsel öğrenmeye yaklaştıran ya da örgütsel öğrenmeden uzaklaştıran bir yapıya sahip olabilir.

Küçüköğlü'na (2005: 1) göre ise okullarda örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde karşılaşılan engeller şunlardır:

- Problem ve çözümlerinin önceden kestirilememesi,
- Kaynak eksikliği ve teknolojik gelişmelere uyumsuzluk,
- Bürokratik kuralların ön planda tutulması,
- İletişim kopukluğu,
- Öğretmenlerin karar verme sürecine katılmaması,
- Okulların değişime karşı koyması,
- Ödüllendirme sisteminin yetersizliği,
- Denetim ve teftişin algılanma düzeyi,
- Okulların suçu başkalarına atması.

Bu engeller ortadan kaldırıldığında veya en aza indirildiğinde, örgütsel öğrenme başlatılabilir. Bu durumda, değişen toplum anlayışına uygun bir eğitim modeli olarak, öğrenen okul modeli alternatif olmaktadır.

### **1.3. PROBLEM CÜMLESİ**

Denizli il merkezinde bulunan devlet liselerindeki öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları nedir?

#### 1.4. ALT PROBLEMLER

1. Denizli'deki devlet liselerinde çalışan öğretmenler okullarının örgütsel öğrenme düzeylerini nasıl algılamaktadırlar?
2. Denizli'deki devlet liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları,
  - a. Cinsiyet
  - b. Kıdem
  - c. Mezun olunan okul türü
  - d. Branş
 değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Denizli'deki genel liselerdeki öğretmenlerin okullarının örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin algıları nasıldır?
4. Denizli'deki genel liselerdeki öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları,
  - a. Cinsiyet
  - b. Kıdem
  - c. Mezun olunan okul türü
  - d. Branş
 değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Denizli'deki mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenlerin okullarının örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin algıları nasıldır?
6. Denizli'deki mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları,
  - a. Cinsiyet
  - b. Kıdem
  - c. Mezun olunan okul türü
  - d. Branş
 değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
7. Denizli'deki özel statülü liselerdeki öğretmenlerin okullarının örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin algıları nasıldır?

8. Denizli'deki özel statülü liselerdeki öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları,
  - a. Cinsiyet
  - b. Kıdem
  - c. Mezun olunan okul türü
  - d. Branş
 değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
9. Denizli'deki öğretmenlerin örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin algıları, çalışılan okul türüne göre farklılık göstermekte midir?

### **1.5. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırma, öğretmen algılarına göre, Denizli'deki devlet liselerindeki örgütsel öğrenme düzeylerini bulmayı, bu konuda eksik ve yetersiz görülen durumlarda İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün gerekli çalışmaları yapmasına yardımcı olmayı ve okul personelinin örgütsel öğrenme konusunda daha etkili davranışlar sergilemelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

### **1.6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Örgütler, çevreleriyle sürekli etkileşim içerisinde dirler. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, kendilerini sürekli geliştirmelerine ve yeni bilgiler öğrenmelerine bağlıdır. Etkili örgütler, değişmelere uygun davranarak kendilerini yenileyen ve öğrenen örgütlerdir.

Örgütsel öğrenme sürecinde karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi, çalışanların öğrenmeye ve gelişmeye gösterdikleri dirençtir. Bu problemin çözülebilmemesinin ilk yolu, çalışanların geliştirilmesidir. Çalışanlara, yeni öğrenilen bilgilerin kendilerine ve çalıştıkları örgütlere hangi yönlerden faydalı olacağı anlatılırsa örgütsel öğrenme kolaylaşır.

Okulların ve çalışanların sürekli öğrenme içerisinde olması, toplumun da ilerlemesi demektir, çünkü öğrenme her şeyin temelini oluşturur. Okul içerisinde öğrenmeyi etkili bir şekilde özendirmek, öncelikle liderlik rolünü üstlenen okul

yöneticilerine düşmektedir. Yöneticiler, açık fikirli, öğrenmeye açık ve geleceği görebilen kişiler olmalıdırlar. Bunun yanı sıra, okullarındaki personeli de motive etmeli ve öğrenmelerini özendirmelidirler.

Öğretmenlerin örgütsel öğrenme düzeyleri belirlenirse, eğitim sistemi ve okullar, elde edilen sonuçlara göre değerlendirilebilir. Değerlendirmeler sonrasında ise, gerekli görülen değişiklikler yapıp örgütsel öğrenmenin eğitim sisteminde ve okullarda etkin duruma gelmesi sağlanabilir.

### **1.7. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI**

1. Denizli'deki liselerde görev yapan öğretmenlerin, veri toplama aracı olan ankete verdikleri cevapların gerçeği yansıttığı varsayılmıştır.
2. Veri toplama aracı olarak seçilen anketin, lise öğretmenlerinin örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin algılarını ölçebilecek nitelikte olduğu varsayılmıştır.

### **1.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

1. Araştırma, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında Denizli il merkezinde bulunan devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Araştırma, araştırmada kapsanan değişkenler (öğretmenlerin cinsiyetleri, kıdemleri, mezun oldukları okul türleri ve branşları) ile sınırlıdır.
3. Genellemeler, araştırmanın evreniyle sınırlıdır.
4. Araştırma, geliştirilen ölçme aracı olan anketteki sorularla sınırlıdır.
5. Veriler, 2008-2009 eğitim-öğretim yılının ikinci döneminde toplanan verilerle sınırlıdır.

### **1.9. ARAŞTIRMANIN TANIMLARI**

**Örgüt:** Örgüt, ortak amaçları gerçekleştirmek için belirli bir sıra dizin çerçevesinde bir araya gelmiş eşgüdümlü ve kontrollü birliktelik olarak tanımlanabilir (Erkiliç, 2004: 4).



**Öğrenme:** Kurumsal düşüncelerden, uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir (Eren, 2001: 88).

**Örgütsel Öğrenme:** Örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını, normlarını, değer sistemlerini, davranış örüntülerini, kısaca örgüt kültürünü öğrenme sürecidir (Hofsede, 1989: 391).

**Öğrenen Okul:** Öğrencilerin aktif olduğu, öğretme etkinliğinin değil, öğrenme etkinliğinin ön planda olduğu okuldur (Fındıkçı, 1996: 141).

**Algı:** İnsan, çevresini duyu organlarına gelen bir takım bilgiler yolu ile tanır ve kavrar. Duyu organlarımız aracılığıyla gerçekleşen bu bilgilenme süreci sayesinde, dış dünyayla ilgili bir takım veriler toplarız. Bu bilgilenme olayı, bir tür fiziksel enerjinin duyu organlarımızdan birine ulaşır, buradan da sinirler aracılığıyla beyne iletilmesiyle gerçekleşir. Bu olaya, algı denir (WEB\_1, 2010).

**Devlet Lisesi:** Devlete bağlı olarak eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdüren genel liseler, mesleki ve teknik liseler, ve özel statülü liselere verilen genel addır.

**Genel Lise:** Seviye Belirleme Sınavı ile Anadolu Liseleri, Fen Liseleri, Sosyal Bilimler Liseleri, Mesleki ve Teknik Liseler'e yerleşemeyen öğrencilerin yer aldığı, Türk Milli Eğitimi'nin amaçları doğrultusunda yükseköğretime öğrenci hazırlayan dört yıl süreli ortaöğretim kurumlarıdır.

**Mesleki ve Teknik Lise:** İlköğretim okulundan sonra öğrencilere, endüstrinin ihtiyaç duyduğu çeşitli alanlarda mesleki bilgi ve beceriyi kazandırmak suretiyle onları iş alanlarına ve yüksek öğretime hazırlayan programların uygulandığı teknik öğretim okullarıdır.

**Özel Statülü Liseler:** Öğrencilerini ve bazı öğretmenlerini seçerek alan ortaöğretim kurumlarıdır (Uras, 1998: 13) (Bahsedilen liseler, Yöntem Bölümü'nde verilmektedir).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, yurt içinde ve yurt dışında yapılmış bazı araştırmaların özetleri yer almaktadır.

#### 2.1. YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Şahin (1995) tarafından “Seçilmiş Özel ve Devlet Liselerinde Örgütsel Öğrenme Sürecinin Nitel Bir Değerlendirmesi” adlı araştırmada, Ankara’da bulunan bir vakıf, bir özel ve bir devlet lisesindeki örgütsel öğrenme süreçleri (yeni bilginin elde edilmesi, paylaşılması, yorumlanması ve saklanması) incelenmiş ve bu üç eğitim kurumu bu süreçler açısından karşılaştırılmıştır.

Veri toplama araçları olarak gözlem ve görüşme teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmada, okulların her birinden sekiz öğretmen ve iki okul yöneticisiyle görüşmeler yapılmış ve örgütsel öğrenme süreçlerini değerlendirmek amacıyla okullar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar incelenmiştir.

Araştırmanın sonucunda;

1. Yeni bilginin elde edilmesi, paylaşılması, yorumlanması ve tekrar kullanılacak şekilde saklanması süreçlerinde, vakıf lisesinin, özel lise ve devlet lisesine göre daha fazla etkinliğe sahip olduğu belirlenmiştir.
2. Özel okul ve devlet okulunun merkezîyetçi ve mevcut yapıyı koruyucu örgüt yapıları, örgütsel öğrenme süreçlerindeki yetersizliklerin önemli bir nedeni olarak belirtilmiştir.

Töremen (1999) tarafından yapılan “Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri” adlı araştırmada, devlet liselerinin ve özel liselerin ne derece örgütsel öğrenmeye sahip oldukları ve örgütsel öğrenme engelleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, Türkiye’deki devlet liselerinde ve özel liselerde örgütsel öğrenme anlayışının uygulanabilirlik düzeyi problem olarak ele alınmıştır.

Araştırma kapsamında, 1997-1998 eğitim-öğretim yılında, yedi ayrı coğrafi bölgeden, o bölgede özel okul sayısı bakımından en yoğun il temel alınarak, her bölgeden 1'er il seçilmiştir (Adana, Ankara, İzmir, İstanbul, Samsun, Gaziantep, Erzurum). Toplam 70 sorudan oluşan iki anket (birisi yöneticiler, diğeri öğretmenler için), 31 özel lise ve 52 devlet lisesindeki 545 öğretmen ve 148 yöneticiye uygulanmış, elde edilen veriler, t testine ve varyans analizine tabi tutulmuştur. Yöneticilere ve öğretmenlere uygulanan anketlerdeki maddeler aynıdır.

Araştırmanın bulgularına göre,

1. Özellikle örgütsel engellerle ilgili görüşlerde, cinsiyet, kıdem ve çalışılan okul türü açısından önemli farklılıklar görülmektedir.
2. Özel okullardaki örgütsel öğrenme çalışmalarının, devlet liselerine göre daha memnuniyet vericidir.
3. Erkek öğretmenler, kadın öğrenmelere göre, örgütsel öğrenme çalışmalarına daha fazla ağırlık vermektedir.
4. Öğretmenlerle yöneticiler arasında iletişim kopukluğu vardır.
5. Özellikle devlet liselerinde, öğretmen ve yöneticiler sistemli bir çalışma programına sahip değildirler.
6. Araştırma kapsamındaki okullarda, araştırma ve çalışmalara katılımı düşüktür. Özellikle, devlet liselerinde yapılan denetimler, öğrenmeyi güçlendirmeye hizmet etmemektedir. Ayrıca, okullar, politik güçlerden olumsuz etkilenmektedir. Bunların yanı sıra, okul yapıları uygun değildir ve paylaşılan ortak bir vizyon yoktur.

Aydoğdu (2002) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarının Örgütsel Öğrenme Kuramı Açısından İncelenmesi” adlı araştırmada, ilköğretim okullarının örgütsel öğrenme bakımından güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Ayrıca, yöneticilerle öğretmenlerin okullarının örgütsel yapısını nasıl algıladıkları saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın anketi, 2001-2002 eğitim-öğretim yılında Edirne il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden 240'ı üzerinde uygulanmıştır. Verilerin analizinde, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve faktör analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçları şunlardır:

1. Yöneticilerle öğretmenler, okullarının bilgi ve liderlik performanslarını farklı değerlendirmektedirler. Yöneticiler, okulun bilgi ve liderlik performansını öğretmenlere göre daha olumlu bulmaktadırlar.
2. Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre bilgi performansını daha olumlu bulmaktadırlar.

Celep'in (2004) "Örgütsel Öğrenme Açısından Türkiye Üniversiteleri" adlı araştırmasında, Türkiye'deki üniversitelerin ne derecede örgütsel öğrenme özelliklerine sahip olduğu konusunda, öğretim elemanlarının görüşleri belirlenmiştir. Ayrıca, öğretim elemanlarının örgütsel öğrenme konusundaki görüşlerini, bazı kişisel değişkenlerin etkileyip etkilemediği saptanmaya çalışılmıştır. Buradaki amaç, değişkenlerin bu görüşleri tek tek değil, grup olarak nasıl açıkladıklarını bulmaktır.

Araştırmanın verileri, 12 üniversitedeki 354 öğretim elemanına anket uygulanarak toplanmıştır. Araştırmada, Watkins ve Marsick tarafından geliştirilen "Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeği" ve O'Brain tarafından geliştirilen "Öğrenen Örgüt Uygulama Profili Ölçeği" kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçları şöyledir:

1. Üniversitelerin örgütsel öğrenme, sürekli öğrenme, takım öğrenmesi ve bilgi performansı boyutlarında gereken özelliklere yeterli ölçüde sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır.
2. Örgütsel öğrenmenin önemli çıktısını oluşturan bilgi performansını, haftalık ders çeşidi, cinsiyet, fakülte'deki öğretim elemanı sayısı, kişinin hiyerarşik pozisyonu, yaşı, haftada girdiği ders saati ve kişinin akademik ünvanı değişkenlerinin tümünün etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu durum da, bu değişkenlerin bilgi performansını ve dolayısıyla örgütsel öğrenmeyi etkilediğini göstermiştir.

Kale (2004) tarafından yapılan "Resmi ve Özel Fen Liselerinin Örgütsel Öğrenme Açısından Karşılaştırılması" adlı araştırmada, resmi ve özel fen liselerinin örgütsel öğrenme açısından karşılaştırması yapılmıştır. Araştırmada yönetici, öğretmen,

öğrenci ve veli görüşlerine göre, resmi ve özel fen liselerinin örgütsel öğrenme düzeyi ve bu iki tür eğitim kurumu arasındaki farklar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu amaca yönelik olarak, iki alt problem ele alınmıştır: Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli görüşlerine göre, resmi ve özel fen liselerinin; (1) Örgütsel öğrenme düzeyi nedir? (2) Örgütsel öğrenme düzeylerine ait ortalamalar arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Araştırmanın evrenini, 2001 Öğrenci Seçme Sınavı (ÖSS) sonuçlarına göre sıralamada ilk üç ve son üç sırada yer alan toplam 12 adet resmi ve özel fen lisesi oluşturmaktadır. Bu okullardan da 36 yönetici, 111 öğretmen, 115 öğrenci ve 115 veli örnekleme alınmıştır.

Genel olarak, resmi fen liselerin örgütsel öğrenme düzeylerinin, özel fen liselerinkine göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğütçü (2006) tarafından yapılan “Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarından Öğrenen Örgüt Yaklaşımı ve Bir Kamu Kurumunda Uygulama” adlı çalışmada, Kütahya Defterdarlığı Gelir Birimleri Teşkilatı’nda çalışanların örgütsel öğrenme düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini, Kütahya il merkezindeki Defterdarlık gelir birimlerindeki 4 kurumda (30 Ağustos Vergi Dairesi, Çinili Vergi Dairesi, Gelir Müdürlüğü, Vergi Denetmenleri Bürosu) çalışan 121 kamu personeli, örneklemini ise 121 kişi içinden tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiş 100 kamu personeli oluşturmaktadır.

Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen 46 soruluk bir anket uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:

1. Örgütsel öğrenme, takımın uyum içinde çalışmasıyla gerçekleşebilir. Bu nedenle, verilen görevi sorgulamadan yapan, katı bir hiyerarşik yapıya, emir kumanda zincirine göre hareket eden tek yönlü öğrenme modeli yerine, verilen

iş i sorgulayıp yeni açılımlar yaratabilen çift yönlü öğrenme, örgütsel öğrenmeyi sağlayabilecektir.

2. Öğrenen örgüt anlayışının bir örgütte yerleşebilmesi için, bilgi paylaşımı, transferi ve bilginin örgütün tüm çalışanlarınca paylaşılması çok önemlidir.
3. Örgütlerin küreselleşen dünyada rekabet edebilmeleri, hizmetlerini daha ekonomik ve etkin bir şekilde sunabilmeleri için, gerektiğinde kuruma yetenekli personel ve teknolojik gelişmelere uygun transferlerin yapılması gerekmektedir.
4. Öğrenen örgüt sürecinin en önemli noktası, öğrenen bireydir. Önce birey, daha sonra örgüt öğrenir. Bu yüzden, örgüt, bireyin gelişimini ön planda tutmalı, birey odaklı gelişim planları geliştirmelidir.

Taşcı ve Koç (2007) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma” isimli araştırmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışıyla örgütsel öğrenme değerleri arasında ilişki olup olmadığını ve varsa bu ilişkinin özelliklerini incelemişlerdir.

Araştırmada, veri toplama aracı olarak, araştırmacılar tarafından geliştirilen anket uygulanmıştır.

Araştırma, Eskişehir Anadolu Üniversitesi ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi’ndeki Eğitim Bilimleri, İktisadi ve İdari Bilimler, Mühendislik ve Mimarlık Fakülteleri’ndeki akademisyenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, Anadolu Üniversitesi’ndeki 404 akademisyenden 258’ine ulaşılarak anketler dağıtılmış, bunlardan 134’ü geri dönmüştür (% 52). Osmangazi Üniversitesi’ndeki 269 akademisyenden 153’üne ulaşılarak anketler dağıtılmış, bunlardan 109’u geri dönmüştür (% 71).

Araştırmanın bulgularına göre;

1. Örgütsel vatandaşlık davranışının bazı boyutlarıyla örgütsel öğrenme değerleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

2. Akademisyenler, başkalarının haklarına saygılı olma, bilgi isteyenlere, mesaj bırakanlara ve birisi fakültede olmadığında telefonla arayanlara hassasiyet gösterme, mesai arkadaşlarına sorun çıkarmama, kuruma ait resmi evrakları bekletmeden iade etme ve iş arkadaşlarına yardım etme konularında çok yüksek duyarlılığa sahiptirler.
3. Akademisyenlerin, fakültenin çıkarları için görüşlerini açıklamaktan kaçınmama ve sorunları olduğundan daha büyük göstermeme konularındaki eğilimleri daha düşüktür.
4. Fakülteadaki grup çalışmalarında “katılımcıların eşit konuşma haklarının olduğu” konusu, en yüksek onaylama düzeyine sahip iken, “akademisyenlerin, idarecileri hem başarıları hem de başarısızlıklarıyla ilgili bilgilendirmeleri” konusu, en düşük onaylama düzeyine sahiptir.

Acar (2007) tarafından yapılan “Örgütsel Öğrenmenin Örgüt Gelişimine Etkisi ve Bir Uygulama” adlı araştırmada, örgüt geliştirme, örgütsel öğrenmenin unsurları ve bunların örgütün gelişimi üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de 2007 yılında sanayi tesislerinde çalışan kişiler, örneklemini ise Bursa’daki Fere Metal ve Ankara’daki Bates Medikal firmalarında çalışan kişiler oluşturmaktadır.

Araştırmanın verileri, anket aracılığıyla toplanmıştır. Anketle, örgütsel öğrenmenin, örgütün değişen çevre koşullarında karşılaştığı sorunları çözerek işletmeyi bu koşullara hazırlayan bir yapıda olup olmadığı değerlendirilmiş, örgütsel öğrenme ve gelişmenin örgütte çalışıp çalışmadığı araştırılmıştır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:

1. Örgütlerde çalışanların cinsiyetleri ve yaşlarıyla öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesini algılamaları arasında ilişki yoktur.
2. Örgütlerde çalışanların öğrenim düzeyleriyle öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesini algılamaları arasında ilişki vardır.
3. Örgütlerin gelişme ve öğrenme yönünden etkin ve başarılı oldukları görülmüştür. Bu noktada, örgüt içerisinde öğrenme ve gelişme

ihtiyaçlarının doğru tespit edildiği ve bu ihtiyaçların karşılandığı, çalışanları geliştiren ve öğrenmeleri yönünde teşvik eden, takım çalışmasını ön plana çıkaran ve etkin bir iletişimin olduğu bir sistemden söz edilebilir. Bu durum, örgütsel öğrenmenin incelenen örgütlerde yerleşmiş olduğunu ve firmaların örgüt gelişimi için örgütsel öğrenmenin ne kadar gerekli olduğunun farkına vardıklarını göstermektedir.

4. Örgütü oluşturan bireylerin öğrenmesi, örgütsel öğrenmenin kilit noktasını oluşturmaktadır. Bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme de var olamaz.
5. Örgüt geliştirmenin başarılı olabilmesi için, öğrenme ve gelişme mekanizmalarının örgütte beraber ve sorunsuz işliyor olması gerekmektedir.
6. Örgütlerin gelişime uyum sağlayabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için, her bireyin çalıştığı örgütte örgütsel öğrenmeyi benimsemesi gerekir.

Aksoytürk (2008) tarafından yapılan “Örgüt Kültürünün Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi” adlı araştırmada, örgüt kültürünün örgütsel öğrenme üzerine etkisi ve örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için örgütlerin kültüründe bulunması gereken unsurlar incelenmiştir.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:

1. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, örgütlerin sürekli ve kolay öğrenmeye olanak sağlayacak bir örgüt kültürü oluşturmaları gereklidir.
2. Örgüt kültürü sayesinde yaratılan ortak değerler, inançlar ve amaç duygusu, örgütsel öğrenmenin de temelini oluşturmaktadır. Ayrıca, oluşturulan örgüt kültürünün bir getirisi olan diyalog ve kurulan kuvvetli iletişim ağı, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde büyük rol oynamaktadır.

Coşkun (2008) “Yönetici ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okullarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin İncelenmesi” adlı araştırmasında, ilköğretim okullarının örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen algılarının bazı değişkenlere (cinsiyet, kıdem, hizmet içi eğitim alma durumu, lisans üstü eğitim alma durumu, okulun öğrenci sayısı, branş) göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini bulmayı amaçlamıştır.



Araştırmada genel tarama modeli uygulanmıştır.

Araştırmanın örneklemini, İzmir'in Bergama, Dikili ve Kınık ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 92 yönetici ve 709 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde, tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Kale'nin geliştirmiş olduğu, Likert tipinde ölçeklendirilmiş ve 65 sorudan oluşan "Örgütsel Öğrenme Anketi" kullanılmıştır. Anket, araştırmacı tarafından 92 yönetici ve 709 öğretmene, görev yaptıkları okullara gidilerek dağıtılmıştır. Yöneticilerden 65'i, öğretmenlerden 325'i dağıtılan anketi cevaplamıştır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:

1. Kadın ve erkek öğretmenlerin, ilköğretim okullarının örgütsel öğrenme durumlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.
2. Kıdem, lisans üstü eğitim alma durumu ve branş değişkenlerine göre, öğretmenlerin ilköğretim okullarının örgütsel öğrenme durumlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.
3. Hizmet içi eğitim alma, okulun öğrenci sayısı değişkenlerine göre, öğretmenlerin ilköğretim okullarının örgütsel öğrenme durumlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.
4. Yönetici ve öğretmenlerin ilköğretim okullarının örgütsel öğrenme durumlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Gür (2008) tarafından yapılan "Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişkiler ve Örgütsel Öğrenmenin Performans Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma" adlı araştırmanın amacı, öğrenme sürecine katılanlar açısından, örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkiyi analiz etmek ve özel sektörde faaliyet gösteren bir Türk işletmesinin ürün geliştirme bölümündeki bireysel, takım halinde ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyle ilgili bir değerlendirme yapmaktır. Bununla bağlantılı olarak, takım halinde öğrenme ve bu çalışmada takım halinde öğrenmenin çıktısı olarak düşünülen takım performansı arasında ve örgütsel öğrenmeyle takım performansı arasında olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı belirlemektir.

Araştırmada genel tarama modeli ve Chan vd.'nin (2003) geliştirdiği anket kullanılmıştır.

Araştırmanın hedef kitlesi, Türkiye’de özel sektörde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmedeki ürün geliştirme takımlarıdır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:

1. “Örgütsel Öğrenme”, bireysel, takım düzeyinde, takım halinde ve örgüt düzeyinde öğrenmenin bir arada ve karşılıklı etkileşim içerisinde gerçekleştiği bir süreçtir.
2. Araştırmanın yapıldığı işletmenin, rekabetin çok olduğu tüketici elektroniği sektöründe olması nedeniyle, örgütün öğrenme yeteneğinin yüksek düzeyde olması beklenmiştir. Ancak, örgüt üyeleri tarafından algılanan örgütsel öğrenme düzeyi ortalama bir değerdedir.
3. Bireysel öğrenmeyle takım halinde öğrenme arasında karşılıklı olumlu yönde ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, bireysel öğrenmeyle örgütsel öğrenme arasında olumlu bir ilişki vardır. Takım halinde öğrenmeyle örgütsel öğrenme boyutları arasında da olumlu ilişkiler belirlenmiştir. Ancak, takım halinde öğrenmenin örgütsel öğrenme üzerinde güçlü bir etkisi olduğu kanıtlanamamıştır.
4. Takım halinde öğrenmeyle takım performansı arasında olumlu ilişki vardır. Takım halinde öğrenmenin performans üzerinde etkili olduğu, ancak, bu etkinin düşük düzeyde gerçekleştiği saptanmıştır.
5. Örgütsel öğrenmenin takımın performansını olumlu yönde etkilediği doğrulanmıştır. Bu durum, tek başına takım halinde öğrenmenin takım performansını geliştirmeye yetmediğini, proje takımları arasında bilgi aktarımı olmadığında, takım halinde öğrenmenin genele yayılmasının ve sonunda örgütsel öğrenmeye dönüşmesinin mümkün olmadığı sonucunu göstermiştir.

Okkalı (2008) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Becerilerinin Örgütsel Öğrenmeye Etkisinin Öğretmenler Tarafından Algılanması” adlı araştırma, resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin, örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisiyle ilgili algılarını ve düşüncelerini ortaya

çıkarmayı amaçlamaktadır.

Araştırma evrenini, İstanbul'daki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu araştırmanın örneklemini ise, İstanbul ili Avrupa yakasındaki Eminönü, Beşiktaş, Sarıyer ve Anadolu yakasındaki Kadıköy, Beykoz, Üsküdar ve Ümraniye ilçelerinde, tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 67 resmi ve özel ilköğretim okulunda görev yapan 658 öğretmen oluşturmaktadır.

Bu çalışmada genel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla, araştırmacı tarafından geliştirilen “Örgütsel İletişim Becerilerinin Örgütsel Öğrenmeye Etkisi Anketi” kullanılmıştır. Anket çalışmasında, örneklemin sahip olduğu çeşitli özelliklere ve örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisi konusundaki algı ve düşüncelerine ait 56 madde yer almıştır. Anketin, okul yöneticilerin çalışanlara karşı tutum, davranış ve örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisi, öğretmenlerin birbirleriyle iletişiminin örgütsel öğrenmeye etkisi ve okulun genel çerçevesinin örgütsel öğrenmeye etkisiyle ilgili değerlendirmeler adı altında üç ayrı boyutu bulunmaktadır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:

1. Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisini değerlendirmeleri (toplam ve alt boyutların tümünde) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bağlamda, öğretmen algıları ışığında, örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisinin (toplam ve alt boyutları tümünde) algılanmasında cinsiyet değişkeninin bir etkisi olmadığı söylenebilir.
2. Öğretmenlerin hizmet süreleri değiştikçe, buna bağlı olarak okullarındaki örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisini değerlendirmeleri farklılaşmamaktadır. Buna göre, öğretmenlerin kıdemlerinin örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisinin (toplam ve alt boyutları tümünde) algılanmasında bir etkisi olmadığı söylenebilir.
3. Öğretmenlerin mezun oldukları kurum değiştikçe, buna bağlı olarak yöneticilerinin çalışanlara karşı tutum, davranış ve örgütsel iletişim

becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisi, okul çalışanlarının (ya da öğretmenlerin) örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisini değerlendirmeleri de farklılaşmaktadır. Ancak, eğitim değişkenine göre öğretmenlerin okulun genel çerçevesinin örgütsel öğrenmeye etkisini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

4. Öğretmenlerin branşlarının örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisinin (toplam ve alt boyutları tümünde) algılanmasında bir etkisi olmadığı söylenebilir. Yani, branş değişkenine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir.
5. Hizmet içi eğitim almış olan öğretmenlerin örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisini değerlendirme düzeyleri (hem toplam hem de alt boyutlar için), almamış meslektaşlarından daha yüksek düzeydedir.

Yılmaz (2008) tarafından yapılan “Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü” adlı çalışmada, örgüt, örgütsel kültür, örgütsel değişim, öğrenme kavramları ve örgütsel öğrenme süreci incelenmiştir. Ayrıca, bilgi merkezinin sahip olduğu bilgi kaynakları ve sunduğu hizmetlerle örgütsel öğrenme sürecine ne şekilde katkı sağladığı ortaya konulmuştur. Çalışmada, örgütsel öğrenme, örgüt ve öğrenme bağlamında ele alınarak, günümüz örgütlerinin neden örgütsel öğrenmeye gereksinim duydukları, örgütsel öğrenmenin bir örgütte nasıl hayata geçirildiği ve bunun faaliyetlere etkisinin ne olduğu ortaya konularak, özellikle bilgi merkezinin bu davranışı kazandırmadaki rolü üzerinde durulmuştur.

Araştırmada betimleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın hipotezi, “Örgüt bilgi merkezinin örgütsel öğrenme sürecinde nasıl bir rol üstleneceğinin belirlenmesi, örgütün öğrenme etkinliklerinde bilgi hizmetlerinden yararlanabilmesine ve bu sürecin etkin olabilmesine neden olur” şeklindedir.

Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen anketle elde edilmiştir. Anket, örgütsel öğrenmeyle bilgi merkezi ilişkisi çerçevesinde var olan durumu değerlendirmeye yöneliktir. Bu doğrultuda, araştırma, Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversitelerinin kütüphane ve dokümantasyon daire başkanları üzerinden

yürütülmüştür. Araştırmada, Yükseköğretim Kurumu'nun web sayfasındaki üniversite adlarına ulaşılmış ve bunlar içerisinde web sayfalarına ulaşılabilen toplam 83 devlet ve vakıf üniversitesi belirlenmiştir. Bu üniversitelerin kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlarından, konuyla ilgili bilgi, anket yoluyla elektronik posta aracılığıyla alınmıştır. Daire başkanlarına, kurumlarında örgütsel öğrenme etkinliğinin olup olmadığı, bu etkinliğin hangi türden olduğu, hangi örgütsel öğrenme etkinliklerinin uygulandığı, örgütsel öğrenmeyi destekleyecek unsurların neler olduğu, örgütsel öğrenme sürecinde bilgi merkezinin konumu, bilgi merkezinin örgütsel öğrenmeye ne tür etkinliklerde bulunduğu ve bilgi merkezinin örgütsel öğrenme sürecinde etkin olarak yer alıp almadığına dair toplam 14 soru sorulmuştur. Anketi cevaplama oranı % 49.39'dur. Toplam 83 üniversiteden 41 cevap alınmış ve istatistiki değerlendirmeye uygun görülen 38 üniversitenin kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlarından gelen yanıtlar doğrultusunda araştırmanın analizi ve değerlendirmesi yapılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre;

1. Resmi örgütler olan üniversitelerin büyük çoğunluğunda (% 92,1) planlanmış bir örgütsel öğrenme etkinliği bulunmaktadır. Örgüt, öğrenme etkinliklerinde bilgi hizmetlerinden yararlanabilmektedir. Ayrıca, bilgi merkezi öğrenme sürecinde etkindir.
2. Çoğu üniversitenin daire başkanlarınca (% 68,4) örgütsel öğrenmeye yönelik planlama, yöntem ve araçları belirleme aşamalarında, bilgi merkezinin görevleri saptanmıştır.
3. Hizmet içi eğitim gibi, özellikle personelin bireysel gelişimine katkı sağlayan çalışmalarla öğrenme etkinliği gerçekleştirilmektedir.
4. Bilgi merkezlerinin çoğu, hem bireysel hem de örgütsel öğrenmeye katkı sağlayacak şekilde düzenlenmiştir ve örgütsel öğrenmeye yönelik etkinliklerde bulunmaktadır. Bu etkinlikler, özellikle, bireysel (% 44,7) ve takım halinde öğrenmeye (% 34,2) önemli destek sağlamaktadır.
5. Üniversitelerin çoğunda, örgütsel yapı ve örgüt kültürü, örgütsel öğrenmeyi desteklemekle birlikte, değişim ve teknoloji de etkin bir biçimde örgütsel öğrenmeye katkı sağlayacak şekilde yönetilmektedir.

6. Örgütsel öğrenme sürecinde bilgi merkezinin nasıl bir rol oynayabileceğini gösteren bir model oluşturulmuştur. Bu modelde, örgütsel öğrenmenin oluşumuna zemin hazırlayan planlama bağlamında kültür, yapı, strateji, teknoloji, çevre, bilgi merkezi, bilgi, belge ve bilgi yönetimi unsurları ele alınmıştır. Bilgi merkezinin de içinde yer aldığı bu unsurların etkin ve koordineli bir şekilde düzenlenmesiyle uygun bir örgütsel öğrenme modeli oluşturulabilir.

Uysal (2008) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Algıları” adlı araştırmasını ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, ilköğretim okullarında örgütsel öğrenmenin ne düzeyde gerçekleştiğini belirlemek amacıyla yapmıştır.

Araştırmanın örneklemini, İstanbul’daki ilköğretim okullarında çalışan 325 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırma tarama modelindedir.

Araştırmanın verileri, Sezik (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan, Karen E. Watkins ve Victoria J. Marsick tarafından geliştirilen, örgütlerde öğrenmenin ne düzeyde gerçekleştiğini somut olarak ölçmeye yarayan “Örgütsel Öğrenmenin Boyutları Anketi” kullanılarak toplanmıştır.

Araştırmanın sonuçları şunlardır:

1. Boyutların ortalama puanlarına göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasındaki anlamlı farklardan hareketle, sürekli öğrenme, yerleşik sistemler, sistem ilişkileri, liderlik sağlama boyutlarında örgütsel öğrenme açısından ilköğretim okullarında çalışan sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha olumlu bir algı içinde oldukları belirlenmiştir.
2. Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre anlamlı düzeyde finansal performans ve bilgi performansı boyutlarında daha olumlu görüş içindedirler.

3. Hizmet süresi 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenler, anlamlı düzeyde sürekli öğrenme, diyalog ve sorgulama, sistem ilişkisi, liderlik sağlama, bilgi performansı boyutlarında daha olumlu görüş içindedirler.
4. Eğitim durumu ön lisans olan öğretmenler, liderlik sağlama boyutunda diğer öğretmenlere göre daha olumlu bir algı içindedirler.
5. Öğretmenlerin yaşları arttıkça, boyutların ortalamalarının yükseldiği görülmüştür. Böylece, özellikle 20-30 arası yaşlarda olanlarla 41 ve üzeri yaşlar arasında anlamlı düzeyde sürekli öğrenme, diyalog ve sorgulama, yerleşik sistemler, sistem ilişkileri, finansal performans ve bilgi performansı boyutlarında farklılıklar vardır.

Güçlü ve Türkoğlu'nun (2003) "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algıları" adlı araştırmalarında, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu amaç doğrultusunda, Ankara'nın ilçelerinden 60 ilköğretim okulunun her birinden okul müdürü, bir müdür yardımcısı ve iki öğretmen olmak üzere toplam 240 kişiye anket uygulanmıştır.

Araştırmanın sonuçları şunlardır:

1. Okul müdür ve müdür yardımcılarının kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi boyutlarına ilişkin algılama düzeyleri, öğretmenlere göre daha yüksektir.
2. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin tümü, özellikle kişisel gelişim için daha uygun olanaklar beklemektedirler.
3. Okul yöneticileri ve öğretmenler, sorunların kaynağını dışarıda görme eğilimindedirler.
4. Okul yöneticileri ve öğretmenler, takım öğrenmesi boyutuna açıktırlar ve kurumlarının amaçlarına inanmaktadırlar.

Özus (2005) tarafından yapılan "Konya'da M.E.B.'e Bağlı Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyonu

Algılamaları” adlı araştırmada, Konya’da bulunan mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyonu algılamaları ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayıp sağlayamadıkları incelenmiştir.

Araştırma evrenini, Konya il merkezinde ve ilçelerinde M.E.B.’e bağlı mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları, örneklemini ise Konya il merkezinde ve ilçelerinde 2004-2005 eğitim-öğretim yılında açık olan çok programlı liseler ve mesleki-teknik orta öğretim kurumlarında görev yapan 31 yönetici ve 53 Giyim öğretmeni oluşturmaktadır.

Araştırmanın verileri anket yoluyla elde edilmiştir. Anketin uygulamasında, yüz yüze ve postayla olmak üzere iki ayrı yöntem kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:

1. Yöneticiler ve öğretmenlerin öğrenen organizasyonu algılamaları arasında anlamlı düzeyde bir fark yoktur.
2. Okulların öğrenen organizasyon konumuna getirilmesi bilinci yeterli şekilde gelişmemiştir ve okuldan okula farklılık göstermektedir.
3. Öğrenen organizasyon kavramını bilmeyen öğretmen ve yöneticiler vardır. Bu kavramın hayatımıza girmesi için, biraz daha zamana ihtiyaç duyulmaktadır.
4. Öğretmenler ve yöneticiler arasında takım ruhu gelişmemiştir. Ortak amaç birliği yoktur.
5. Okullarda yeterli eğitim teknolojileri yoktur.
6. Öğretmenler, eğitim teknolojilerini yeterince kullanmamaktadırlar.
7. Okullarda öğretmenlere hizmet içi kurslar verilmektedir, ancak öğretmenler bunların dışında kendilerini geliştirmek için kurslara gitmemektedirler.
8. Mesleki ve teknik eğitim ortaöğretim kurumları öğrenen organizasyon konumuna gelememiştir.

Alp (2007) tarafından yapılan “İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları- İstanbul İli Örneği” adlı araştırmanın amacı, ilköğretim öğretmenlerinin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algılarının çeşitli değişkenlere (yaş, cinsiyet, kıdem, branş) göre durumunu belirlemektir.



Bu araştırmada, mevcut durum ortaya konulmaya çalışıldığından, tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini, İstanbul'daki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi, İstanbul'un 32 ilçesinden 13'ünde bulunan, her ilçede birbirine yakın iki ilköğretim okulu olmak üzere ve tesadüfi olarak seçilmiş 26 ilköğretim okulundan oluşmaktadır. Bu sayı, İstanbul merkez ilçelerindeki tüm ilköğretim okullarının % 1,74'nü kapsamaktadır.

Öğretmenlerin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algılarını ölçmeye yönelik 54 maddelik anket, Senge'nin öğrenen organizasyonlar disiplinlerine (Kişisel Yeterlilik, Bilişsel Modeller, Takım Halinde Öğrenme, Sistem Düşüncesi ve Ortak Vizyon) dayalı olarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Anket, araştırmacı tarafından okullara götürülerek, sınıf ya da branş öğretmeni ayırımı yapılmadan, ankete katılmak isteyen öğretmenlere uygulanmıştır. Toplam 417 öğretmen ankete cevap vermiştir. Bu sayı bu okullarda görev yapan öğretmenlerin % 35.9'unu kapsamaktadır.

Elde edilen verilere göre;

1. İlköğretim öğretmenlerinin öğrenen örgüt disiplininden kişisel yeterlilik, bilişsel modeller, takım halinde öğrenme disiplinlerine ilişkin algı düzeyleri düşük, sistem düşüncesi ve ortak vizyon disiplinlerine ilişkin algı düzeyleri orta düzeydedir.
2. İlköğretimdeki sınıf ve branş öğretmenleri kişisel yeterlilik, bilişsel modeller, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi hakkında aynı görüşü paylaşmaktadırlar. Ortak vizyon konusundaysa, sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre daha iyimser bir bakış açısına sahiptirler.
3. İlköğretimdeki erkek ve kadın öğretmenler, kişisel yeterlilik, bilişsel modeller ve takım halinde öğrenme hakkında aynı görüşü paylaşmaktadırlar. Sistem düşüncesi ve ortak vizyon konusundaysa, kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre daha iyimser bir bakış açısına sahiptirler.
4. Farklı yaşlardaki öğretmenler, kişisel yeterlilik, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme hakkında aynı görüşü paylaşmaktadırlar. Bilişsel modeller ve

ortak vizyon konusunda ise, 51 yaş ve üzerindeki öğretmenler, daha genç yaşlardaki öğretmenlere göre konuya daha eleştirel yaklaşmaktadırlar.

5. Öğretmenlerin kıdemleriyle kişisel yeterlilik, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi, bilişsel modeller ve ortak vizyon konularındaki görüşleri, hizmet süresinden bağımsızdır.

Öğütveren (1998) tarafından yapılan “Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: Bir Yüksek Öğretim Uygulaması” adlı çalışmada, eğitim ve öğretim kavramları, eğitimin amacı ve yüksek öğretimin özellikleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca, yüksek öğretim kurumlarında kalite anlayışının ve sürekli iyileştirmenin nasıl olması gerektiğinden ve Türkiye’deki yüksek öğretim kurumlarının karşılaştıkları sorunlardan söz edilmiştir.

Araştırmanın alan uygulaması, Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, işletmecilik eğitiminde sürekli iyileştirme amaçlanmış ve öğrencilerin ileride çalışacakları bir sektörde alan çalışması yapılmıştır. Bunun sonucunda, öncelikle öğrencilerin öğrenme stilleri belirlenmiş ve geliştirdikleri becerilerin hangi yönlerde olduğu araştırılmıştır. Sonraki aşamada, sektörün beklentileri saptanmış ve öğrencilerden elde edilen verilerle karşılaştırılarak aralarında paralellikler olup olmadığı incelenmiştir. Sonuç olarak, ileriye dönük bir strateji geliştirilmiştir.

## 2.2. YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Rosenholtz vd. (1986) “Öğretmenin Öğrenmesinde Örgütsel Koşullar” isimli çalışmada, öğretmenlerin gelişimlerine katkıda bulunabilecek okul içi örgütsel koşulları ölçmeye çalışmıştır. Bu amaç doğrultusunda, 164 madde içeren bir anket hazırlanmıştır. Anket, Likert tipi bir ankettir ve anketle on örgütsel değişken ölçülmeye çalışılmıştır. Anket, Amerika’nın güneydoğusundaki bir eyalette bulunan 78 ilköğretim okulundaki 1213 öğretmene uygulanmıştır.

Araştırmanın sonuçları şunlardır:

1. Ölçülen on örgütsel değişken arasından, okulun sosyo-ekonomik durumu ve

büyüklüğü, öğretmenlerin örgütsel öğrenme fırsatlarını ciddi bir şekilde etkilememektedir.

2. Öğretmenlerin % 67'sinin yeni bilgiler öğrenme ve yeni yetenekler kazanma fırsatlarının artıp azalmasında, müdürün işbirlikçi tavrı, okula yeni öğretmen alınırken dikkate alınan kriterler, bu öğretmenlerin sosyalleşme düzeyleri, müdürün öğretmenleri değerlendirme şekli, eğitimsel koordinasyonu, okulda hedeflerin belirlenmesi, öğretmenlerin işbirliği içerisinde olmaları, öğrencilerin davranışlarının okulda nasıl değerlendirilip yönetildiği ve karar verme sürecinde öğretmenlerin de dahil edilip edilmediği büyük öneme sahiptir.

Howell (1996) tarafından yapılan “Örgütsel Öğrenmeyi Yaratma, Örgütsel Kontrolü Yaratma: Endüstriyel Alanda Bir Toplam Kalite Çalışması” adlı araştırmada, toplam kalite yönetiminin endüstriyel alanda vardiyalı işçiler üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Veriler, yöneticiler, eğitim danışmanları ve vardiyalı işçilerle görüşmeler yoluyla toplanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre,

1. Etkili bir örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi, yetki vermeyi, eşit ve güvenilir düzeyde işgücü paylaşımını ifade etmektedir.
2. Örgütte karşılaşılan problemlerin tanımlanmasında, teşhis edilmesinde ve çözülmesinde, örgütteki tüm çalışanların bilgisine eşit değer verilmesinin önemi büyüktür.

Leithwood vd. (1998) “Okullarda Örgütsel Öğrenmeyi Artıran Şartlar” isimli araştırmalarında, örgütsel öğrenmeyi artıran şartlar konusunda yapılmış üç araştırmadan elde edilen sonuçların bir sentezini ortaya koymaktadırlar. Bu araştırmalar, okullarda örgütsel öğrenmeyi artıran ya da azaltan etkenlerle ilgili yapılan çalışmalardır. Üç araştırmadan elde edilen sonuçların benzerlikleri ve farklılıkları, okulların örgütsel öğrenme durumları hakkında çıkarımlar yapılmasını sağlamıştır.

Araştırmaya ilişkin veriler, üç ayrı bölgedeki üç ayrı çalışmaya dahil edilen, toplam 14 okuldaki 111 öğretmenle görüşülerek elde edilmiştir (1. çalışmada 6 okul ve 72 öğretmen, 2. çalışmada 3 okul ve 15 öğretmen, 3. çalışmada ise 5 okul ve 24 öğretmen bulunmaktadır). 1. çalışma British Columbia’da, 2. çalışma Newfoundland’de, 3. çalışma ise Güney Ontario’da yapılmıştır. Öğretmenlere, toplam 28 adet soru yöneltilmiştir. Okullarda örgütsel öğrenmeyi artıran şartları belirleyebilmek amacıyla “örgütsel öğrenme dürtüsü”, “örgütsel öğrenmeyi etkileyen okul içi şartlar (okulun vizyonu, kültürel düzeyi, yapısı, stratejisi; politikaları ve kaynakları)”, “örgütsel öğrenmeyi etkileyen okul dışı şartlar (okulun bulunduğu bölge, Bakanlık, toplum)”, “müdürün liderliği” ve “örgütsel öğrenmenin okuldaki olası sonuçları” değişkenleriyle ilgili veriler elde edilmiş ve sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, British Columbia, Newfoundland ve Ontario’daki öğretmenlerle görüşmeler yoluyla elde edilen verilerin ortalaması alınmıştır. Buna göre, öğretmenlerin hem bireysel hem de örgütsel öğrenme süreçlerini en çok etkileyen beş özelliğin şöyle sıralandığı görülmüştür:

1. Okulun bulunduğu bölge (Okul dışı şartlar)
2. Müdürün liderliği
3. Okulun kültür düzeyi (Okul içi şartlar)
4. Okulun yapısı (Okul içi şartlar)
5. Okulun politikası ve kaynakları (Okul içi şartlar)

Marks ve Louis (1999) “Öğretmenlerin Yetiştirilmesi ve Örgütsel Öğrenme Kapasitesi” adlı araştırmalarında, örgütsel öğrenme ve öğretmenlerin yetiştirilmesinin kesişme noktalarını bulmayı amaçlamaktadırlar.

Araştırmanın örneklemini, Amerika’nın 16 eyaletinde ilköğretim ve lise eğitimi veren 24 resmi okulda çalışan 910 öğretmen oluşturmaktadır. Bu okulların çoğunluğu, şehir merkezlerinde yer almaktadır. Ayrıca, bu okulların öğrencileri, ailelerinin sosyo-ekonomik düzeyleri orta seviyede ya da altında olan çocuklardır.

Araştırmanın verileri öğretmenlere uygulanan anket vasıtasıyla toplanmıştır.

Araştırmanın sonuçları şunlardır:

1. Öğretmenlerin yetiştirilmesiyle örgütsel öğrenme arasında güçlü ve istikrarlı bir ilişki vardır.
2. Hem öğretmenlerin yetiştirilmesi hem de örgütsel öğrenme kapasitesi, okul personelinin kendi içlerindeki iletişim düzeyleriyle yakından ilgilidir.
3. Liseler, okul gelişimi için önemli bir yere sahip olan örgütsel öğrenme ve öğretmenlerin yetiştirilmesi konularında yetersiz bulunmuştur.

Brown ve Sheppard (1999) “Liderlik, Örgütsel Öğrenme ve Sınıfta Değişim” adlı araştırmalarında, sürekli öğrenme isteğinde olan okulların tecrübelerini yansıtmaktadırlar. Ayrıca, öğretmen algılarına göre, örgütsel öğrenmeyle okul yöneticilerinin liderlik şekilleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadırlar.

Araştırmanın örneklemini, Kanada Newfoundland’deki üç farklı bölgede bulunan 13 okuldaki 312 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, 1995-1997 yılları arasında toplanmıştır. Örnekleme dahil edilen okullar, tesadüfi örnekleme yoluyla hem ilköğretim hem de liseler arasından seçilmiştir.

Veri toplama aracı olarak, Leithwood tarafından geliştirilen “Okul Liderliği Anketi” ile “Profesyonel Öğrenme Süreci Anketi” tekrar düzenlenmiş ve araştırmacılar tarafından geliştirilen “Sınıf Uygulamaları Anketi” kullanılmıştır. Ayrıca, her okulda örneklem içerisindeki öğretmenlerle görüşmeler yapılmış, okuldaki kaynaklar taranmış ve gözlemler yapılmıştır.

Araştırmanın sonuçları şunlardır:

1. Öğretmenlere göre, okullarındaki liderliğin ana kaynakları müdür ve müdür yardımcılardır. Ancak, okulda çalışan diğer personelin katkısı da oldukça önemlidir.
2. Öğretmenlere göre, okullarındaki müdür ve müdür yardımcılarının liderlik şekilleriyle örgütsel öğrenmeye ilişkin bakış açıları olumlu olarak birbirlerine benzemektedir. Müdür ve müdür yardımcıları, okullarını yönetirken örgütsel öğrenme konusunda okullarının gelişmesi için çaba göstermektedirler.

Ellinger (2000) tarafından Amerika’da yapılan “Örgütsel Öğrenme Gerçek mi? Örgütsel Performansta Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Etkisinin Gözden Geçirilmesi” adlı araştırmada, Amerika’da üretim sektöründe etkinlik gösteren firmalarda görev yapan 400 orta düzey yöneticiye “Örgütsel Öğrenme Boyutları” ölçeği uygulanmıştır.

Sonuçta, örgütsel öğrenmenin bilgi performansını ve finansal performansı yüksek oranda etkilediği bulunmuştur.

Kelly (2000) tarafından Amerika’da yapılan “Senge’nin Örgütsel Öğrenme Kavramlarından Meslek Yüksek Okullarına” adlı araştırmada, Amerika’daki bir meslek yüksek okulunun Senge’nin örgütsel öğrenme modeliyle ne düzeyde benzerlik ve farklılıklar gösterdiği, çalışanların örgütsel öğrenme ve alışma süreçleri araştırılmıştır. Ayrıca, öğrenen örgüt olma yolunda ortaya çıkabilecek engellerin neler olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre;

1. Senge’nin beş disiplini dikkate alındığında, meslek yüksek okulu, henüz öğrenen örgüt olmaktan uzaktır.
2. Senge’nin bazı ilkelerinin okulda uygulanması söz konusu olmasına karşın, okul, öğrenen örgüt özelliklerini göstermesi açısından yeterli değildir.

Sheppard (2000) “Eğitim-Öğretimde Bilgi ve İletişim Teknolojisinin Entegrasyonu ve Örgütsel Öğrenme” adlı araştırmasında, örgütsel öğrenmeyle bilgi ve iletişim teknolojisinin eğitim-öğretimde kullanılması arasındaki ilişkinin bulunmasını ve örgütsel öğrenmeyi artıran ya da engelleyen faktörlerin belirlenmesini amaçlamıştır. Ayrıca, örgütsel öğrenmeyle liderlik şekli arasında ilişki olup olmadığı bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın örneklemini, Kanada’nın bir bölgesindeki 15 okulda bulunan müdürler, öğretmenler ve öğrenciler oluşturmaktadır. Bu okullar, bilgi ve iletişim teknolojisinin eğitim-öğretime entegre edilmesini amaçlayan ulusal bir proje kapsamındaki okullar arasından seçilmiştir.

Araştırmanın verileri, gözlem ve görüşme yöntemleriyle toplanmıştır. Okullara gönderilen her araştırmacı, her okulda üç gün geçirmiştir. Araştırma kapsamında 15 müdür, 46 öğretmen, 27 öğrenci grubu ve 4 bilgisayar öğretmeni olmak üzere toplam 92 adet görüşme yapılmıştır.

Araştırmanın sonuçları şöyledir:

1. Örneklem içerisindeki 15 okuldan 6'sı yenilikçi, 4'ü orta seviyede yenilikçi ve 5'i durağandır.
2. Bilgi ve iletişim teknolojisinin eğitim-öğretimde kullanılması, büyük ölçüde okuldaki örgütsel öğrenme düzeyiyle bağlantılıdır.
3. Okulda örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir yönetim anlayışının olması, örgütsel öğrenme süreçlerinin devamlılığı için önemlidir.

Silins vd. (2002) tarafından yapılan “Örgütsel Öğrenme ve Okul Değişimi” isimli araştırma, Avustralya Araştırma Konseyi tarafından desteklenen “Örgütsel Öğrenme ve Öğrenci Çıktıları İçin Liderlik” isimli araştırma projesinin kapsamında yapılmıştır. Bu araştırmada, örgütsel öğrenme ve Avustralya'daki liselerde örgütsel öğrenmeyi teşvik eden liderlik uygulamaları incelenmiştir. Ayrıca, bu uygulamalarla öğrenci çıktıları (öğrencilerin okula bağlılık ve katılım düzeyleri) arasındaki ilişkileri test etmek için bir model geliştirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini, Avustralya'nın Güney Avustralya ve Tazmania eyaletlerinde bulunan 96 resmi lisedeki 96 müdür, 2503 öğretmen ve 3500 öğrenci oluşturmaktadır. Örnekleme Güney Avustralya'dan dahil edilen 50 lise, tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiştir. Bu okullar, o eyaletteki toplam resmi lise sayısının yarısından biraz fazladır. Tazmania'da bulunan 46 lisenin ise hepsi örnekleme dahil edilmiştir.

Araştırmanın verileri, müdürlere ve öğretmenlere uygulanan “Örgütsel Öğrenme ve Liderlik Anketi” ve öğrencilere uygulanan “Katılım ve Bağlılık Anketi” yardımıyla elde edilmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında, “Örgütsel Öğrenme ve Liderlik Anketi” her okulda müdürlere ve 10. sınıf derslerine giren ortalama 25-26 öğretmene uygulanmıştır. Böylece, okullardaki örgütsel öğrenme düzeyleri ve liderlik

uygulamaları hakkında bilgi toplanmıştır. İkinci aşamada, 96 okuldaki 10. sınıf öğrencilerini temsil edeceğine inanılan 3500 öğrenciye “Katılım ve Bağlılık Anketi” uygulanmıştır. Bundaki amaç ise, öğrencilerin okula bağlılık ve katılım düzeylerinin bulunmasıdır.

Araştırmanın sonuçları şunlardır:

1. Liselerdeki örgütsel öğrenme düzeyinin artırılmasında ve okulun bu şekilde yeniden yapılandırılmasında müdürlere büyük görev düşmektedir.
2. Sınıf içerisinde öğretmenlerin öğrencilerle iletişim düzeyleri lise öğrencilerinin okula bağlılıklarında çok büyük öneme sahiptir.
3. Okuldaki örgütsel öğrenme düzeyi, öğretmenlerin sınıf içindeki eğitimsel görevlerini etkilemektedir. Örgütsel öğrenme düzeyi ne kadar yüksek ise öğretmenlerin sınıf içi motivasyonları da o kadar yüksektir.
4. Okuldaki liderlik, örgütsel öğrenme düzeyi ve öğrencilerin okula bağlılık ve katılım düzeyleri arasında çok güçlü bir ilişki vardır.
5. Okul personeli arasındaki iletişim kanallarının açık olduğu okullarda, örgütsel öğrenme düzeyi ve hızı daha fazladır.

Collinson ve Cook (2003) “Paylaşmak İçin Öğrenme, Öğrenmek İçin Paylaşma: Öğretmenlerin Bilgi Paylaşmaları Yoluyla Örgütsel Öğrenmenin Teşvik Edilmesi” isimli araştırmalarında, okulda bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki etkileşimi araştırmışlardır. Ayrıca, öğretmenlerin öğrenmelerini artıran veya engelleyen faktörleri bulmayı amaçlamaktadırlar.

Araştırmanın örneklemini, bir ilköğretim okulundaki “Eğiticilerin Elektronik Öğrenme Topluluğu” adlı eğitimsel teknoloji projesine katılan 10 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcılar, projeye katılmadan önce özgeçmişlerini, teknolojik bilgilerini, derslerinde teknolojiyi kullanma sıklıklarını ve bilgilerini diğer öğretmenlerle paylaşma derecelerini ölçen bir anket doldürmüşlerdir. Projeye dahil olduktan bir süre sonra, kendileriyle bilgi, beceri ve bakış açılarındaki değişimleri, öğrendikleri bilgileri iş arkadaşlarıyla paylaşıp paylaşmamalarını etkileyen sebepleri ve paylaşıyorlarsa paylaşma yöntemlerini belirtmelerini isteyen görüşmeler yapılmıştır.



Son olarak, öğretmenlerin öğrenmelerini artıran ya da engelleyen faktörleri belirtmeleri istenmiştir.

Elde edilen sonuçlar şunlardır:

1. Öğretmenlerin öğrenme isteklerini ve öğrendiklerini paylaşma düzeylerini, öğrenilen bilginin, öğretmenlerin kendileri ve öğrencileri için pratikte işe yarayıp yaramayacağı ve okulun süregelen katı kuralları belirlemektedir. Bu iki sebebin yanı sıra, öğretmenlerin iş arkadaşlarıyla ilişkileri, zamanlarının olup olmaması, inançları, öğrenme ve paylaşmaya ilişkin tutumları ve teknolojiyi kullanma yeterlilikleri de etkili olmaktadır.
2. Öğretmenlerin öğrenmelerini engelleyen en önemli faktörler, sürekli koşuşturmaca içerisinde oldukları için yaşadıkları zaman azlığı, okul yönetimi tarafından önceden yapılan planlardaki son dakika değişiklikleri, herhangi bir konuda yardım isteklerinin okul yönetimi tarafından dikkate alınmaması gibi okul dışı ve okulun genel yapısıyla ilgili faktörlerdir.

Son yıllarda, örgütsel öğrenme konusunda devlet okulları özel okullardan geri kalmıştır ve özel okullar kadar cazip şartlar sunmamaktadırlar (Sarason, 1990; Schlechty, 1997). Bu yüzden, Thompson (2004) “Uygulamada Örgütsel Öğrenme: Cazip Bir Okul Olmak” adlı araştırmasında, Amerika Teksas’ta bir ilköğretim okulunda, öğretmenlerin ve bir yöneticinin okullarını daha cazip bir okul haline getirmek için örgütsel öğrenme yollarını nasıl kullandıklarını aktarmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, Teksas Creekview İlköğretim Okulu’nda 2002-2003 eğitim-öğretim yılında çalışan 20 öğretmen ve bir müdür oluşturmaktadır.

Araştırmanın verileri, görüşme yöntemiyle toplanmıştır.

Araştırmanın sonuçları şunlardır:

1. Takım halinde çalışmak ve kararların alınma sürecinde öğretmenlerin de dahil edilmesi, okuldaki örgütsel öğrenme faaliyetlerinin daha çok uygulanmasını ve dolayısıyla okulun daha çok gelişmesini sağlamıştır.

2. Ortak değerlerin ve amaçların olması, okuldaki örgütsel öğrenme sürecini hızlandırmıştır.
3. Yöneticiler, kurumdaki örgütsel öğrenme sürecinin hızlanıp yavaşlamasında önemli bir role sahiptirler. Müdürün, öğretmenlerin fikirlerini desteklemesi ve sorunlarla karşılaştığında pratik çözümler sunması örgütsel öğrenme süreci için önemlidir.

Giesecke ve McNeil'in (2004) "Örgütsel Gelişim ve Liderlik" adlı araştırmalarında, örgütsel öğrenmenin genel bir açıklaması yapılmış ve örgütlerin öğrenen örgüt olabilmek için neden girişimlerde buldukları araştırılmıştır. Ayrıca, Nebraska Üniversitesi'ndeki Lincoln Kütüphanesi ve diğer kütüphanelerdeki öğrenen örgüt olma çabaları anlatılmıştır.

Araştırmanın sonuçları şunlardır:

1. Bürokrasinin sıkı kurallarının ve sert hiyerarşinin, örgütler ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri (işe dikkatini verememe, problem çözmede karşılaşılan zorluklar, vb.) vardır.
2. Örgütsel öğrenme, örgütün ilerlemesi için gerekli olan gelişmeyi sağlamada, çalışanlar ve yöneticiler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Örgütsel öğrenmeyle ilgili diğer bir araştırma ise Kumar'ın (2005) Malezya'da yapmış olduğu "Eğitim Enstitüleri'nin Öğrenme Kültürünün ve Performansının Değerlendirilmesi" adlı araştırmadır. Bu araştırmada, bireysel, takım olarak ve örgütsel öğrenmenin finansal ve bilgi performanslarına olan etkisi araştırılmıştır.

Araştırmanın evreni, Ocak 2004'te Malezya'da bulunan özel kolejlerdir. Araştırmanın örneklemini, Malezya'daki 468 özel kolejden tesadüfi olarak seçilen 350 kolej oluşturmaktadır.

Araştırmada, Watkins ve Marsick'in (1997) "Öğrenen Örgütün Boyutları" anketi uygulanmıştır. Dağıtılan 350 anketten 238 tanesi geri gelmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre;

1. Bireysel, takım ve örgütsel seviyede öğrenme, birbirleriyle anlamlı bir şekilde ilişkilidir.
2. Finansal performans boyutunu en iyi şekilde, örgütsel ve bireysel öğrenme; bilgi performansı boyutunu ise takım ve örgütsel öğrenme açıklamaktadır. Bu sonuçtan da açıkça görüldüğü gibi, örgütsel öğrenme, hem finansal hem de bilgi performansı boyutlarını etkilemektedir.

Bates ve Khasawneh (2005) “Ürdün’deki Kuruluşlarda Örgütsel Öğrenme Kültürü, Öğrenilenlerin Aktarımı ve Algılanan Yenilik” adlı araştırmalarında, örgütsel öğrenme kültürü, öğrenilenlerin aktarımı ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadırlar. Araştırmanın amaçlarından birisi, örgütsel öğrenme kültürünün öğrenilenlerin aktarımında ve örgütsel yeniliğin ortaya çıkmasındaki etkisinin bulunmasıdır. Başka bir amacı ise, öğrenilenlerin aktarımı sürecinin örgütsel öğrenme kültürüyle örgütsel yenilik arasında bir köprü oluşturup oluşturmadığının bulunmasıdır.

Araştırmanın örneklemini, Ürdün’deki 28 farklı kuruluştaki 450 çalışan oluşturmaktadır. Bunların 172 tanesi devlete ait kuruluşlarda, 278 tanesi ise özel sektöre ait kuruluşlarda çalışmaktadır.

Veri toplama aracı olarak, Gephart vd. (1997) tarafından geliştirilen “Öğrenen Örgüt İçin Stratejik Avantajın Değerlendirilmesi Anketi” kullanılmıştır. Anketin uygulanmasından önce, örnekleme dahil olan çalışanlara örgütsel öğrenmeyle ilgili bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın sonuçları şunlardır:

1. Örgütsel öğrenme kültürünün, öğrenilenlerin diğer çalışanlara aktarılıp aktarılmamasında önemli bir rolü vardır.
2. Örgütsel yeniliğin ortaya çıkmasında, öğrenmeyi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını destekleyen bir örgütsel öğrenme kültürü ve öğrenilenlerin aktarımı büyük öneme sahiptir.

3. Öğrenilenlerin aktarımı süreci, örgütsel öğrenme kültürüyle örgütsel yenilik arasında önemli bir köprü görevi yapmaktadır.

Jansink (2005) “Bilgi-Verimlilik Birleştirilmiş Üniversite” adlı araştırmalarında, Hollanda üniversitelerindeki “bilgi üretimi” kavramı incelenmiştir. Araştırma, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, veriler Hollanda’da bulunan 12 üniversiteden görüşme ve doküman analizleri yoluyla toplanmıştır. İkinci bölümde ise Hollanda’daki bir üniversitenin çalışanlarına uygulamış olduğu yetiştirme programı yoluyla veriler toplanmıştır. İkinci bölümde, veriler toplanırken yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi, anket ve gözlem yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre;

1. Üniversitelerin örgütsel öğrenme özelliğine sahip olabilmeleri için, bilgi üretiminin çok önemli bir aşama olduğu vurgulanmıştır.
2. Üniversitelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için, çalışanların çalışma çevrelerine daha fazla dikkat etmeleri gerektiği üzerinde durulmuştur.

Lien vd. (2007) “Tayvan’daki Altı Yüksek Teknoloji Şirketi’nde Örgütsel Gelişim Yolu Olarak Örgütsel Öğrenme: Açıklayıcı Bir Alan Çalışması” adlı araştırmalarında, örgütsel öğrenmeyi örgütsel gelişim için önemli bulan altı şirketin durumunu ortaya koymaktadırlar. Araştırmada, bu altı şirkette öğrenmenin nasıl gerçekleştiği, örgütsel öğrenmenin en iyi şekilde nasıl uygulandığı, bireysel, takımsal ve örgütsel seviyelerde örgütsel öğrenmenin nasıl işlendiği bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın örneklemini, Tayvan’daki altı şirkette örgütsel gelişim bölümlerinde etkili olan ve örgütsel öğrenme konusunda yönlendirici oldukları düşünülen 12 kişi oluşturmaktadır. Bu kişiler, müdürlerden ve stajyerlerden oluşmaktadır.

Araştırma, bir yıl sürmüştür. Araştırmanın verileri, bahsedilen 12 kişiyle derinlemesine yapılan görüşmeler ve gözlemler vasıtasıyla toplanmıştır. Her görüşme, yaklaşık iki saat sürmüştür. Gözlemler ise her şirkette örgütsel öğrenme faaliyetlerini görmek amacıyla yapılmıştır. Her gözlem 1-2 saat arasında sürmüştür.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar şöyledir:

1. Çoğu şirkette, bireysel öğrenmenin takım öğrenmesine ve ardından örgütsel öğrenmeye katkıda bulunacağına inanılmaktadır.
2. Örgütsel öğrenme, yöneticiler tarafından da desteklenmektedir.
3. Örgütsel gelişimin bir yolu olarak örgütsel öğrenme, bilgi öğrenilmesini ve tecrübe paylaşımını desteklemektedir. Böyle bir paylaşım da örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir.
4. Bireysel, takımsal ve örgütsel öğrenmenin geliştirilebilmesi için stratejik düşünme gücü gereklidir.

Matin (2007) “İran’ın Qom Bölgesi’ndeki Devlet ve Vakıf Okullarının Örgütsel Öğrenme Oranlarının Karşılaştırılması” adlı araştırmasında, örgütsel öğrenmeyle ilgili teorik bilgiler vermiş ve ardından Qom Bölgesi’ndeki liselerdeki örgütsel öğrenme düzeylerini karşılaştırmıştır. Araştırmanın başka bir amacı da, okul müdürlerini örgütsel öğrenme konusunda bilgilendirmek ve okullarını öğrenen örgüt haline nasıl getirebilecekleri konusunda onlara yol göstermektir.

Araştırmada, “Devlet okullarıyla vakıf okulları arasında, örgütsel öğrenme açısından fark vardır” hipotezi ortaya atılmıştır. Ayrıca, bu hipoteze bağlı 14 alt hipotez geliştirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini, 2002-2003 eğitim-öğretim yılında Qom Bölgesi’ndeki 34 devlet ve 34 vakıf lisesindeki 336 öğretmen oluşturmaktadır. Okullar ve öğretmenler, tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiştir.

Veri toplama aracı olarak, 40 soruluk bir anket kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

1. Devlet okullarıyla vakıf okulları arasında, örgütsel öğrenme açısından fark vardır. Vakıf okullarının örgütsel öğrenme oranları, devlet okullarına göre daha fazladır. Yani, araştırmanın hipotezi doğrulanmıştır.

2. Alt hipotezler bakımından değerlendirildiğinde, vakıf okulları (tüm alt hipotezler bakımından), devlet okullarına göre daha iyi koşullara sahiptirler.

Örgütsel öğrenmeyle ilgili, gerek Türkiye’de gerek yurt dışında bir çok araştırma yapılmıştır. Literatürde, örgütsel öğrenme kavramının hem iş örgütlerinde hem de eğitim örgütlerinde çalışıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmalara ve yayınlara bakıldığında, örgütsel öğrenme-değişim ilişkisi, örgütsel öğrenme-gelişim ilişkisi, örgütsel iletişim, okullarda örgütsel öğrenmeyi artıran şartlar gibi konulara dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Bu araştırma ve yayınlar, genellikle ilköğretim okullarındaki ve üniversitelerdeki örgütsel öğrenmenin durumuyla ilgili yapılmış araştırmalar ve yayınlardır. Liselerdeki örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin yapılan araştırmalar daha azdır. Bu araştırmada ise, lise öğretmenlerin okullarındaki örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin algıları ortaya çıkarılarak okul etkinliklerinin daha başarılı olması ve bu durumun eğitim-öğretim sürecine olumlu yönde yansımaları hedeflenmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, evreni, örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin analizi yer almaktadır.

#### 3.1. YÖNTEM

Bu araştırmanın yürütülmesinde genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelinde, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır (Karasar, 2002: 77-79).

#### 3.2. EVREN

Bu araştırmanın evrenini, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında, Denizli'deki 29 lisede çalışan 1364 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma, yalnızca Denizli'deki devlet liselerinde yapılmıştır. Özel liseler, araştırmanın evrenine dahil edilmemiştir, çünkü özel liselerde çalışan öğretmenlerin maaşlarını aldıkları kurumları daha iyi düzeyde göstermek için, anket maddelerine nesnel cevap vermeme gibi bir eğilimde olabilecekleri düşünülmüştür.

Tablo 3.1'de araştırmanın evrenini oluşturan okullar ve bu okullarda çalışan öğretmenlerin sayı ve yüzde olarak dağılımı görülmektedir. Bu tablodaki veriler, 2008-2009 eğitim-öğretim yılına ait istatistiki durumu yansıtmakta ve okul yöneticileri dışında, okulların kendi kadrolarında bulunan öğretmenleri göstermektedir.

**Tablo 3.1.** Araştırmanın Evreni

No	Okul Adı	Okullardaki Öğretmenler	
		N	%
1	Cumhuriyet Lisesi	74	5.43
2	Denizli Lisesi Anafartalar Lisesi	72	5.28
3	Anafartalar Lisesi	70	5.13
4	Kazım Kaynak Lisesi	69	5.06
5	Hasan Tekin Ada Lisesi	46	3.37
6	Nevzat Erten Lisesi	43	3.15
7	Durmuş Ali Çoban Lisesi	29	2.13
8	Mehmet Akif Ersoy Lisesi	9	0.66
9	İrdoğanlı Lisesi	6	0.44
10	Yaşar Saniye Gemici Lisesi	4	0.29
11	Uzunpınar 70. Yıl Lisesi	2	0.15
12	Şehit Öğretmen Yusuf Batur Anadolu Teknik Lisesi, Anadolu Meslek Lisesi ve Endüstri Meslek Lisesi	143	10.48
13	Atatürk Anadolu Teknik Lisesi, Anadolu Meslek Lisesi ve Endüstri Meslek Lisesi	141	10.34
14	Vali Vekfi Ertür Kız Meslek ve Anadolu Kız Meslek Lisesi	121	8.87
15	Ticaret Meslek Lisesi ve Anadolu Ticaret Meslek Lisesi	110	8.06
16	Sağlık Meslek Lisesi	41	3.01
17	İmam Hatip Lisesi	26	1.91
18	Anadolu İmam Hatip Lisesi	24	1.76
19	Denizli Anadolu Lisesi	60	4.40
20	Mustafa Kaynak Anadolu Lisesi	44	3.23
21	Nevzat Karaalp Anadolu Lisesi	42	3.08
22	Türk Eğitim Vakfı Anadolu Lisesi	42	3.08
23	Hakkı Dereköylü Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi	39	2.86
24	Denizli Lisesi (Anadolu Lisesi)	32	2.35
25	Denizli Erbakır Fen Lisesi	30	2.20
26	Cumhuriyet Anadolu Lisesi	15	1.10
27	Nalan Kaynak Anadolu Lisesi	13	0.95
28	Hasan Tekin Ada Anadolu Lisesi	10	0.73
29	Durmuş Ali Çoban Anadolu Lisesi	7	0.51
Toplam		1364	100.00



### 3.3. ÖRNEKLEM

Bu araştırma, farklı alt gruplar arasında karşılaştırmalarla ilgili olduğundan, evrendeki belli alt grupların, evrendeki oranları ölçüsünde örnekleme temsil edilmeleri demek olan tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde, farklı özellikler içeren evren, kendi içerisinde homojen tabakalara (alt gruplara) ayrılır. Evreni oluşturan alt tabakaların her birinin evren içerisindeki oranları belirlenir. Daha sonra, örneklem büyüklüğüne karar verilir ve alt tabakaların evren içerisindeki temsil oranlarına göre, her bir tabakaya ilişkin örneklem seçilir. Böylelikle, alt grupları oluşturan birimler, evren içerisinde eşit seçilme şansına sahip olurlar (Ural, 2008: 34-35). Bu nedenle, araştırmanın örneklemini, Denizli'deki resmi liselerde görev yapan öğretmenler arasından, tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın kapsamına giren okullar, genel liseler, mesleki ve teknik liseler, özel statülü liseler olmak üzere üç alt gruba ayrılmıştır. Alt gruplardan ve bu grupları oluşturan okullardan kaç tanesinin örnekleme alınacağını belirlemek amacıyla, öncelikle örneklemin büyüklüğüne karar vermek gerekmiştir. Gay ve Airasian'ın (2000: 135) "1306 kişilik bir evren için 297 kişilik örneklemin yeterli olacağı" bilgisinden hareketle sözü edilen sayıda kişi örnekleme alınmıştır. Ancak, bazı öğretmenlerin yönergeye uygun cevap vermeme ya da anketlerin geri dönmeme olasılığına karşın, örneklem, 350 kişi olarak belirlenmiştir.

Alt grupların evrene oranları belirlenerek, alt gruplardan ne kadar okulun örnekleme alınacağı, alt grubu oluşturan okulların alt gruba oranlarının hesaplanmasıyla da okullardan örnekleme dahil edilecek denek sayıları belirlenmiştir. Her okuldaki belirlenen sayıda öğretmen, tesadüfi olarak seçilmiştir.

Tablo 3.2'de okul türleri, öğretmen sayıları, evrene oranları ve örnekleme alınacak denek sayısı görülmektedir:

**Tablo 3.2.** Okul Türlerine Göre Araştırmanın Örnekleme

Okul Türü	Öğretmen Sayısı	Okul Türünün Evrene Oranı (%)	Örnekleme Alınan Denek Sayısı
Genel Liseler	424	31	108
Mesleki ve Teknik Liseler	606	44	154
Özel Statülü Liseler	334	25	88
Toplam	1364	100	350

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi, 1364 kişilik evrenin % 31’ini oluşturan genel liselerden 108, % 44’ünü oluşturan mesleki ve teknik liselerden 154, % 25’ini oluşturan özel statülü liselerden ise 88 kişi alınarak 350 kişilik örneklem oluşturulmuştur.

Tablo 3.3 ise okul türlerini oluşturan okulların öğretmen sayılarını, alt gruba oranlarını ve bu orana göre örnekleme alınan öğretmen sayılarını göstermektedir:

**Tablo 3.3.** Öğretmen Sayıları, Alt Gruba Oranları ve Örnekleme Alınacak Öğretmen Sayısı

Okul Türü	No	Okul Adı	Öğretmen Sayısı	Alt Gruba Oranı (%)	Örnekleme Alınacak Öğretmen Sayısı
Genel Liseler	1	Cumhuriyet Lisesi	74	17	18
	2	Denizli Lisesi	72	17	18
	3	Anafartalar Lisesi	70	17	18
	4	Kazım Kaynak Lisesi	69	16	17
	5	Hasan Tekin Ada Lisesi	46	11	13
	6	Nevzat Erten Lisesi	43	10	11
	7	Durmuş Ali Çoban Lisesi	29	7	8
	8	Mehmet Akif Ersoy Lisesi	9	2	2
	9	Irlıganlı Lisesi	6	1	1
	10	Yaşar Saniye Gemici Lisesi	4	1	1
	11	Uzunpınar 70. Yıl Lisesi	2	1	1
Toplam			424	31	108

(Devamı arkada)

Okul Türü	No	Okul Adı	Öğretmen Sayısı	Alt Gruba Oranı (%)	Örnekleme Alınacak Öğretmen Sayısı
Mesleki ve Teknik Liseler	1	Şehit Öğretmen Yusuf Batur Anadolu Teknik Lisesi, Anadolu Meslek Lisesi, Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi	143	24	37
	2	Atatürk Anadolu Teknik Lisesi, Anadolu Meslek Lisesi, Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi	141	23	35
	3	Vali Vekfi Ertür Kız Meslek ve Anadolu Kız Meslek Lisesi	121	20	31
	4	Ticaret Meslek Lisesi ve Anadolu Ticaret Meslek Lisesi	110	18	28
	5	Sağlık Meslek Lisesi	41	7	11
	6	İmam Hatip Lisesi	26	4	6
	7	Anadolu İmam Hatip Lisesi	24	4	6
Toplam			606	44	154
Özel Statülü Liseler	1	Denizli Anadolu Lisesi	60	18	15
	2	Mustafa Kaynak Anadolu Lisesi	44	13	11
	3	Nevzat Karaalp Anadolu Lisesi	42	13	11
	4	Türk Eğitim Vakfı Anadolu Lisesi	42	13	11
	5	Hakkı Dereköylü Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi	39	11	10
	6	Denizli Lisesi (Anadolu Lisesi)	32	10	9
	7	Erbakır Fen Lisesi	30	9	8
	8	Cumhuriyet Anadolu Lisesi	15	4	4
	9	Nalan Kaynak Anadolu Lisesi	13	4	4
	10	Hasan Tekin Ada Anadolu Lisesi	10	3	3
	11	Durmuş Ali Çoban Anadolu Lisesi	7	2	2
Toplam			334	25	88
Genel Toplam			1364	100	350

### 3.4. VERİ TOPLAMA ARACI

#### 3.4.1. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Araştırmanın verileri, Denizli'deki devlet liselerinde çalışan öğretmenlere uygulanan “Örgütsel Öğrenme Anketi” yardımıyla toplanmıştır. Anketin geliştirilmesinde, konuya ilişkin literatür taranmış ve araştırmada uygulanan “Örgütsel Öğrenme Anketi”nin maddeleri, araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Anketin birinci bölümündeki sorulara verilen yanıtlardan, araştırma için gereksinim duyulan olgusal veriler elde edilmiştir. İkinci bölümdeki sorular yardımıyla da öğretmenlerin çalışmakta oldukları okulun örgütsel öğrenmeye ilişkin durumuyla ilgili algıları belirlenmiştir.

Anketin maddelerine yönelik olarak öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla, Likert tipi ölçekle beşli derecelendirme yapılmıştır. Bu derecelendirme seçenekleri; “Tamamen Katılıyorum”, “Çoğunlukla Katılıyorum”, “Kısmen Katılıyorum” “Katılmıyorum” ve “Hiç Katılmıyorum” olarak belirlenmiştir. Katılma derecesi aralıkları  $n-1/n$  formülü kullanılarak bulunmuştur. Hesaplama sonucu 1 ile 5 arasındaki aralık genişliği 0.80 olarak belirlenmiştir ( $4/5=0.80$ ). Ölçeğin sınırları, Tablo 3.4’te görülmektedir:

**Tablo 3.4.** Ölçeğin Sınırları

Ağırlık	Seçenek	Sınırlar
1	Hiç Katılmıyorum (çok olumsuz)	1.00-1.80
2	Katılmıyorum (olumsuz)	1.81-2.60
3	Kısmen Katılıyorum (orta)	2.61-3.40
4	Çoğunlukla Katılıyorum (olumlu)	3.41-4.20
5	Tamamen Katılıyorum (çok olumlu)	4.21-5.00

#### 3.4.2. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenirliği

Ölçeğin geçerliliğinin sağlanması için, alan uzmanlarının görüşlerine başvurulmuş ve uzmanlardan gelen öneriler doğrultusunda maddeler yeniden

düzenlenmiştir. Uzman görüşleri sonucunda, çalışmayan iki madde tespit edilmiş ve anketin bütünlüğünü sağlamak amacıyla bu iki madde çıkartılmıştır.

Ölçeğin güvenilirliğinin sağlanabilmesi için de örneklem dışından seçilen 50 öğretmen üzerinde pilot bir çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma ve gerçek uygulama sonunda ölçeğin bütünü için Alpha Cronbach katsayıları Tablo 3.5’te verilmektedir:

**Tablo 3.5.** Ölçeğin Güvenirlik Katsayıları

	Alpha Cronbach Katsayısı
Tüm anket için güvenilirlik katsayısı (pilot çalışma)	.924
Tüm anket için güvenilirlik katsayısı (gerçek uygulama)	.932

### 3.4.3. Ölçeğin Uygulanması

Ölçeğin Denizli’deki devlet liselerinde uygulanabilmesi için, Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne başvurularak gerekli onay alınmış ve ardından uygulamaya başlanmıştır (Ek-1). Ölçek, araştırmacı tarafından Denizli’de bulunan toplam 29 lisede uygulanmıştır.

Araştırmanın verileri 2008-2009 eğitim-öğretim yılının ikinci döneminde toplanmıştır. Ölçek, örneklem içerisinde yer alan toplam 350 öğretmene dağıtılmış ve 316 tanesi geri alınmıştır. Geri alınan ölçeklerden eksik ya da yanlış doldurulanlar elendikten sonra 311 ölçek araştırma kapsamına alınmıştır.

## 3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Verilerin çözümlenmesinde SPSS programı kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerine cevap bulabilmek amacıyla standart sapma, aritmetik ortalama, t-testi, varyans analizi, Kruskal-Wallis Testi, Scheffe Testi gibi istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

Ölçekte yer alan maddelere verilen cevapların istatistiksel çözümlenmelerinin yapılabilmesi için, beşli derecelendirme ölçeğindeki seçeneklere; “Tamamen

Katılıyorum” seçeneği için 5, “Çoğunlukla Katılıyorum” seçeneği için 4, “Kısmen Katılıyorum” seçeneği için 3, “Katılmıyorum” seçeneği için 2 ve “Hiç Katılmıyorum” seçeneği için 1 puan verilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları” belirlenmeye çalışılmıştır. Uygulanan ölçeğin istatistiksel analizi, her alt probleme ilişkin elde edilen bulguların tabloları ve bu bulgulara ait yorumlar yer almaktadır.

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın birinci alt problemi, “Denizli’deki devlet liselerinde çalışan öğretmenler okullarının örgütsel öğrenme düzeylerini nasıl algılamaktadırlar?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış ve katılma dereceleri belirlenmiştir. Katılma dereceleri için sınırlar (4.21-5.00 “Tamamen Katılıyorum”, 3.41-4.20 “Çoğunlukla Katılıyorum”, 2.61-3.40 “Kısmen Katılıyorum”, 1.81-2.60 “Katılmıyorum”, 1.00-1.80 “Hiç Katılmıyorum”) olarak belirlenmiştir. Tablo 4.1’de elde edilen bulgular verilmektedir:

**Tablo 4.1.** Denizli’deki Devlet Liselerindeki Öğretmenlerin Okullarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerine İlişkin Algıları

Madde No	Madde	$\bar{X}$	Ss	Katılma Derecesi
3	Okulumdaki öğretmenler alanlarıyla ilgili öğrendikleri bilgileri öğrenciler için yararlı olacak şekilde kullanırlar.	4.02	.813	Çoğunlukla Katılıyorum
13	Okulumdaki öğretmenler arasında öğrencilerle ilgili konulardaki düşüncelerin paylaşılması için uygun bir ortam vardır.	3.79	1.032	Çoğunlukla Katılıyorum
23	Okulumda yeniliğin gerekliliğine inanılmaktadır.	3.76	1.069	Çoğunlukla Katılıyorum
24	Okulumdaki öğretmenler arasındaki iletişim rahat bir şekilde sağlanmaktadır.	3.76	.984	Çoğunlukla Katılıyorum
11	Okulumda temel amaç, sadece bugünü kurtarmak değil, okuldaki verilen eğitimin daha iyi olması için yarının ihtiyaçlarını da karşılamaktır.	3.70	1.037	Çoğunlukla Katılıyorum
4	Okulumdaki öğretmenlerin öğrenmek için yeterli zamanları vardır.	3.68	1.043	Çoğunlukla Katılıyorum
21	Okulumda karşılaşılan problemlerin çözümünde, öğretmenler arasındaki bilgi alışverişi ve tecrübelerin aktarımı önemlidir.	3.64	1.049	Çoğunlukla Katılıyorum

Madde No	Madde	$\bar{X}$	Ss	Katılma Derecesi
5	Okulumdaki öğretmenler okuldaki yeni projeleri desteklerler.	3.55	1.008	Çoğunlukla Katılıyorum
25	Okulumdaki öğretmenler, herhangi bir konuda öğrenilen yeni bilgilerden sonra o konudaki düşüncelerini değiştirmeye açıktırlar.	3.54	.921	Çoğunlukla Katılıyorum
2	Okulumdaki öğretmenler alan bilgilerini sürekli olarak artırırılar.	3.54	.889	Çoğunlukla Katılıyorum
7	Okulumdaki öğretmenler için öğrenme keyifli ve heyecan vericidir.	3.53	.963	Çoğunlukla Katılıyorum
16	Öğrencilerin sınavlardan elde ettikleri sonuçları değerlendiren öğretmenler, alan bilgileri konusunda kendilerini geliştirirler.	3.52	.943	Çoğunlukla Katılıyorum
19	Okulumdaki öğretmenler arasında teknolojik gelişmeler konusunda fikir alışverişi yapılmaktadır.	3.52	.983	Çoğunlukla Katılıyorum
12	Okuluma öğrenme faaliyeti, öğretmenlerin yaptıkları her işin içine dâhil edilmiştir.	3.51	1.022	Çoğunlukla Katılıyorum
22	Okulumdaki öğretmenler okuldaki çeşitli aktivitelerde birlikte çalışırlar.	3.51	9.57	Çoğunlukla Katılıyorum
1	Okulumdaki öğretmenler takım ruhu içinde çalışırlar.	3.49	9.77	Çoğunlukla Katılıyorum
15	Okulumdaki öğretmenler, öğrencilerin sınavlardan elde ettikleri sonuçlara bakarak alan bilgileri konusunda kendilerini değerlendirirler.	3.47	9.76	Çoğunlukla Katılıyorum
18	Sürekli gelişen ve değişen teknoloji, okulumdaki öğretmenler tarafından yeterli şekilde takip edilmektedir.	3.46	9.69	Çoğunlukla Katılıyorum
8	Okulumdaki öğretmenler kitaplardan okuyup öğrendiklerini okuldaki diğer öğretmenler ile paylaşırlar.	3.44	9.51	Çoğunlukla Katılıyorum
17	Okuluma teknolojik araçlar, eğitim faaliyetleri içerisinde yeterince kullanılmaktadır.	3.41	1.067	Çoğunlukla Katılıyorum
14	Okulumdaki her öğretmenin görüşü idareciler tarafından önemsenir.	3.39	1.192	Kısmen Katılıyorum
28	Okulumdaki öğretmenler okuldaki gelişmeleri değerlendirmek amacıyla düzenli bir şekilde toplanırlar.	3.38	1.067	Kısmen Katılıyorum
27	Okulumdaki problemler, öğretmenlerin öğrenmelerini artırabilecekleri yeni fırsatlar olarak görülürler.	3.34	.947	Kısmen Katılıyorum
20	Okul için alınan kararların oluşturulma sürecinde, okulumdaki öğretmenlerin görüşlerine önem verilir.	3.31	1.079	Kısmen Katılıyorum
10	Okuluma çalışan öğretmenler hizmet içi eğitim faaliyetleri yoluyla öğrendikleri bilgileri okuldaki diğer öğretmenler ile paylaşırlar.	3.28	.995	Kısmen Katılıyorum
9	Okulumdaki öğretmenler arasında hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılım yaygındır.	3.27	.926	Kısmen Katılıyorum
26	Okulumdaki öğretmenlerin okul içerisinde kendilerini geliştirmelerini sağlayacak fırsatları vardır.	3.26	1.015	Kısmen Katılıyorum
6	Okulumdaki öğretmenler Avrupa Birliği tarafından organize edilen projelere katılma konusunda girişimde bulunurlar.	3.16	.998	Kısmen Katılıyorum
	Genel Ortalama	3.50		



Tablo 4.1'deki verilere göre, Denizli'deki devlet liselerinde çalışan öğretmenlerin verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları 3.16-4.02 değerleri arasında yer almaktadır. Bu durum, öğretmenlerin ölçek maddelerine katılma derecelerinin 3.41-4.20 (Çoğunlukla Katılıyorum) ve 2.61-3.40 (Kısmen Katılıyorum) sınırlarında yer aldığını göstermektedir. Ölçek aracılığıyla elde edilen verilere bakıldığında, 4.21-5.00 (Tamamen Katılıyorum), 1.81-2.60 (Katılmıyorum), 1.00-1.80 (Hiç Katılmıyorum) sınırlarına giren herhangi bir ölçek maddesinin olmadığı görülmektedir. Ayrıca, anket maddelerinin genel ortalaması alındığında 3.50 çıkmaktadır. Bu değer de 3.41-4.20 (Çoğunlukla Katılıyorum) aralığında yer almaktadır. Bu durum, öğretmenlerin okullarını örgütsel öğrenme düzeyi bakımından ne çok olumlu ne de çok olumsuz bulduklarını gösteriyor olabilir.

Ölçeğe verilen cevaplar incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip ölçek maddesi 3. maddedir ( $\bar{X}=4.02$ ): “Okulumdaki öğretmenler alanlarıyla ilgili öğrendikleri bilgileri öğrenciler için yararlı olacak şekilde kullanırlar”. Bu durum, öğretmenlerin mesleklerini içten sevmelerinin göstergesi olabilir. Ayrıca, mesleklerinin en önemli noktalarından birisini oluşturan “öğrenciye bilgi öğretmeyi” özümstedikleri ve hayata geçirdikleri düşünülebilir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin kendi öğrendikleri bilgiler arasından, öğrenciler için daha faydalı olabileceğine inandıkları bir kısmını daha etkili şekilde öğretmeye çalıştıkları düşünülebilir. Bu maddeye verilen önemin fazla olması, öğrencilerin gelişimi ve bilgiye daha fazla ulaşabilmeleri açısından da umut vericidir.

3. maddeyi sırasıyla 13. ( $\bar{X}=3.79$ ) “Okulumdaki öğretmenler arasında öğrencilerle ilgili konulardaki düşüncelerin paylaşılması için uygun bir ortam vardır”, 23. ( $\bar{X}=3.76$ ) “Okulumda yeniliğin gerekliliğine inanılmaktadır” ve 24. ( $\bar{X}=3.76$ ) “Okulumdaki öğretmenler arasındaki iletişim rahat bir şekilde sağlanmaktadır” maddeleri izlemektedir. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin öğretmenler açısından en önemli noktalarından birisi iletişimdir. Öğretmenlerin okullarında iletişimin rahat bir şekilde sağlandığını belirtmeleri, öğretmenler arasında öğrencilerle ilgili düşüncelerin paylaşılması için uygun bir ortam yaratılmasında önemli bir rol oynamış olabilir. Ayrıca, böyle bir ortamın oluşması, fikirlerin paylaşımı açısından öğretmenler arasında demokratik bir ortamın olduğunun göstergesi olabilir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin

okullarında yeniliğin gerekliliğine inanmaları, onların açık görüşlü olmalarının ya da teknolojik gelişmeleri yakından izlemelerinin göstergesi olabilir. Öğretmenlerin teknolojiyi yakından takip etmeleri, öğrencileriyle aralarındaki iletişimin daha rahat sağlanmasını sağlıyor olabilir. Ayrıca, öğretmenlerin öğrenciler hakkında rahat bir şekilde konuşabiliyor olmaları, öğretmenlerin öğrenciler hakkında daha fazla bilgiye sahip olarak öğrencileri daha fazla tanımalarını, onları derste daha rahat yönlendirmelerini ve dolayısıyla dersi etkili şekilde yürütmelerini sağlıyor olabilir. Bu durum da, okulun topyekün gelişimine büyük katkılar sağlayacaktır.

Öğütçü (2006) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, öğrenen örgüt anlayışının bir örgütte yerleşebilmesi için, bilginin tüm örgüt çalışanlarınca paylaşılması çok önemlidir. 3. ve 13. anket maddelerine ilişkin elde edilen bulgularla, Öğütçü (2006) tarafından yapılan araştırmanın bulguları tutarlılık göstermektedir.

Ayrıca, Aksoytürk (2008) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, diyalog ve kurulan kuvvetli iletişim ağı, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde büyük rol oynamaktadır. 24. anket maddesine ilişkin elde edilen bulgularla, Aksoytürk (2008) tarafından yapılan araştırmanın bulguları tutarlılık göstermektedir.

En düşük aritmetik ortalamaya sahip ölçek maddesi ise, “Okulumdaki öğretmenler Avrupa Birliği tarafından organize edilen projelere katılma konusunda girişimde bulunurlar” biçiminde ifade edilmiş olan 6. maddedir ( $\bar{X}=3.16$ ). Bu durum, öğretmenlerin Avrupa Birliği tarafından organize edilen projeler konusunda yeterli bilgiye sahip olmamalarından ya da yeterli bilgileri olsa bile bu projeleri fazladan iş yükü olarak görmelerinden veya bu tür projeler için seçilmeyeceklerini düşünüyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu projelere katılan yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, projeler kapsamında yurtdışındaki okulları ziyaret edebilmektedirler. Bu durum da, onların eğitim ile ilgili bakış açılarını genişletmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, ziyaret ettikleri okullardaki örgütsel öğrenmeyle ilgili iyi ve kötü uygulamaları gözlemlene fırsatlarına sahip oluyor olabilirler. Bu da, kendi okullarındaki örgütsel öğrenme etkinliklerinin yürütülmesinde olumlu bir etki yaratıyor olabilir. Ayrıca, bu projelere yalnızca yabancı dil bilen öğretmenlerin katılmaları sağlanmalıdır, çünkü bu öğretmenler yabancı meslektaşlarıyla daha iyi şekilde iletişim kurabilirler. Bunun yanı sıra, örgütsel öğrenme konusundaki bilgi ve tecrübelerini daha çok paylaşabilirler.

Düşük aritmetik ortalamaya sahip diğer maddeler ise sırasıyla 26. ( $\bar{X}=3.26$ ) “Okulumdaki öğretmenlerin okul içerisinde kendilerini geliştirmelerini sağlayacak fırsatları vardır”, 9. ( $\bar{X}=3.27$ ) “Okulumdaki öğretmenler arasında hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılım yaygındır” ve 10. ( $\bar{X}=3.28$ ) “Okulumda çalışan öğretmenler hizmet içi eğitim faaliyetleri yoluyla öğrendikleri bilgileri okuldaki diğer öğretmenler ile paylaşırlar” maddeleridir. Bu bağlamda, öğretmenlerin okullarını hizmet içi eğitim olanakları ve bu olanakları değerlendirme konusunda yetersiz buldukları söylenebilir. Ayrıca, öğretmenlerin kendilerini geliştirme isteklerinin olmaması, hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılımlarının düşük olmasının başka bir nedeni olabilir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin hizmet içi eğitim faaliyetleri yoluyla öğrendikleri bilgileri, okuldaki diğer öğretmenlerle paylaşmamalarının nedeni, kendilerini hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmayan öğretmenlerden daha üstün görmek ve bu şekilde egolarını tatmin etmek istemeleri olabilir.

En yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddelerden birisi olan 23. ( $\bar{X}=3.76$ ) madde “Okulumda yeniliğin gerekliliğine inanılmaktadır” ile daha düşük bir aritmetik ortalamaya sahip olan 26. ( $\bar{X}=3.26$ ) maddenin “Okulumdaki öğretmenlerin okul içerisinde kendilerini geliştirmelerini sağlayacak fırsatları vardır” tezat oluşturduğu söylenebilir. Bu durum, öğretmenler yeniliğin gerekliliğine inanmalarına rağmen, okullarında yeniliğin takip edilmesinde büyük öneme sahip olan kendilerini geliştirme fırsatlarından yeterince faydalanamadıklarını düşündükleri biçiminde yorumlanabilir. Bu durum, okulun yeterli bütçeye sahip olmamasından ya da yeterli bütçeye sahip olsa bile yatırım öncelikleri içerisinde öğretmenlerin kişisel gelişimlerinin olmamasından da kaynaklanıyor olabilir.

#### **4.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM**

Araştırmanın ikinci alt problemi, “Denizli’deki devlet liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları, a) Cinsiyet, b) Kıdem, c) Mezun olunan okul türü, d) Branş değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçekteki

maddelere verdikleri cevaplar t testi, tek yönlü varyans analizi ve Scheffe testi yardımıyla karşılaştırılmıştır.

#### 4.2.1. “Cinsiyet”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Erkek ve kadın öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarını saptamak amacıyla uygulanan t testinin sonuçları, Tablo 4.2’de görülmektedir:

**Tablo 4.2.** Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (t testi)

Gruplar	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Kadın	152	3.5456	.58198	1.078	.884*
Erkek	159	3.4733	.60007		

\*p>.05

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında, cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05). Buna göre, kadın ya da erkek olsun, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin benzer görüşlere sahip oldukları ve cinsiyetin, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeyle ilişkili düşünceleri üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

Coşkun (2008) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin görüşlerinde cinsiyet değişkeninin bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Bulgular, Coşkun (2008) tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Töremen (1999) tarafından yapılan çalışmada, hem özel liselerde hem de devlet liselerinde, erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre, örgütsel öğrenme çalışmalarına daha fazla ağırlık verdikleri bulunmuştur. Elde edilen bulgularla Töremen (1999) tarafından yapılan araştırmanın bulguları çelişmektedir. Bu durum, iki araştırmanın farklı illerde ve farklı yıllarda yapılmasından kaynaklanıyor olabilir.

#### 4.2.2. “Kıdem”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları Tablo 4.3’te görülmektedir:

**Tablo 4.3.** Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları

Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss
1-8 yıl	39	3.4533	.61024
9-16 yıl	129	3.4909	.59747
17-24 yıl	102	3.5700	.58007
25 yıl ve üstü	41	3.4643	.59139
Toplam/Ortalama	311	3.5086	.59145

Tablo 4.3’ün incelenmesinden de görüleceği gibi, örgütsel öğrenmeye ilişkin en yüksek algı düzeyine 17-24 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X}=3.5700$ ) ve en düşük algı düzeyine ise 1-8 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X}=3.4533$ ) sahiptir.

Denizli’deki genel liselerde çalışan öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını görmek amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Bu analizin sonuçları, Tablo 4.4’te görülmektedir:

**Tablo 4.4.** Öğretmenlerin Kıdeme Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (varyans analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Gruplar arası	.625	3	.208	.593	.620*
Gruplar içi	107.817	307	.351		

\*p>.05

Tablo 4.4’te görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında, kıdeme göre anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05). Buna göre, öğretmenlerin kıdemleri ne olursa olsun örgütsel öğrenmeye ilişkin benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

Coşkun (2008) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel

öğrenmeye ilişkin algılarında kıdem değişkeninin bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Bulgular, Coşkun (2008) tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Hizmet yılları farklı olmasına karşın, öğretmenlerin örgütsel öğrenme konusunda benzer düşüncelere sahip olmalarının nedeni, aynı sistemin parçası oldukları için, zaman içinde birbirlerinden etkilenmeleri ve meslekten beklentileri açısından birbirlerine benzemeleri olabilir.

#### 4.2.3. “Mezun Olunan Okul Türü”ne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin mezun oldukları okul türlerine göre örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarını saptamak amacıyla uygulanan t testinin sonuçları, Tablo 4.5’te görülmektedir:

**Tablo 4.5.** Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (t testi)

Mezun Olunan Okul Türü	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Eğitim Fakültesi	187	3.5296	.56460	.768	.198*
Diğer Fakülteler	124	3.4770	.63081		

\*p>.05

Tablo 4.5’te görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında, mezun oldukları okul türüne göre anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>.05). Buna göre, öğretmenlerin mezun oldukları okul türü ne olursa olsun, örgütsel öğrenmeye ilişkin benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Eğitim fakültesi mezunlarıyla diğer fakültelerden mezun olanların birlikte çalıştıkları okul ortamında fikir alışverişinde bulunmaları, bu durumun nedeni olabilir.

#### 4.2.4. “Branş”a Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları Tablo 4.6’da görülmektedir:

**Tablo 4.6.** Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları

Branşlar	n	$\bar{X}$	Ss
Sosyal Alanlar	114	3.4991	.59649
Fen Alanları	84	3.6577	.57006
Genel Yetenek	23	3.5745	.73405
Dil Alanları	38	3.4352	.57329
Meslek ile İlgili Alanlar	52	3.3132	.50644
Toplam/Ortalama	311	3.5086	.59145

Tablo 4.6'nın incelenmesinden anlaşılacağı gibi, örgütsel öğrenmeye ilişkin en yüksek algı düzeyine fen alanlarının öğretmenleri ( $\bar{X}=3.6577$ ) ve en düşük algı düzeyine ise meslek ile ilgili alanların öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.3194$ ) sahiptir.

Öğretmenlerin branşlarına göre, örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını görmek amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Bu analizin sonuçları, Tablo 4.7'de görülmektedir:

**Tablo 4.7.** Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (varyans analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Gruplar arası	4.169	4	1.042	3.059	.017*
Gruplar içi	104.273	306	.341		

\*p<.05

Tablo 4.7'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında branşlarına göre anlamlı bir fark bulunmuştur (p<.05). Buna göre, öğretmenlerin branşlarına göre, örgütsel öğrenmeye ilişkin görüşlerinin farklılaştığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle, branşın öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları üzerinde etkili bir değişken olduğu görülmektedir. Bu farkın hangi branşlar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Scheffe Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.8'de görülmektedir:

**Tablo 4.8.** Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları  
(scheffe testi)

Branş		Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
I	J			
Sosyal Alanlar	Fen Alanları	-.15868	.08394	.468
	Genel Yetenek	-.07547	.13343	.988
	Dil Alanları	.06391	.10935	.987
	Meslek ile İlgili Alanlar	.18587	.09768	.461
Fen Alanları	Sosyal Alanlar	.15868	.08394	.468
	Genel Yetenek	.08320	.13738	.985
	Dil Alanları	.22259	.11412	.435
	Meslek ile İlgili Alanlar	.34455	.10300	.026*
Genel Yetenek	Sosyal Alanlar	.07547	.13343	.988
	Fen Alanları	-.08320	.13738	.985
	Dil Alanları	.13938	.15422	.936
	Meslek ile İlgili Alanlar	.26135	.14618	.527
Dil Alanları	Sosyal Alanlar	-.06391	.10935	.987
	Fen Alanları	-.22259	.11412	.435
	Genel Yetenek	-.13938	.15422	.936
	Meslek ile İlgili Alanlar	.12196	.12458	.916
Meslek ile İlgili Alanlar	Sosyal Alanlar	-.18587	.09768	.461
	Fen Alanları	-.34455	.10300	.026*
	Genel Yetenek	-.26135	.14618	.527
	Dil Alanları	-.12196	.12458	.916

\*p<.05

Tablo 4.8 incelendiğinde, fen alanlarının öğretmenlerinin örgütsel öğrenmeye ilişkin algı düzeyleriyle meslekle ilgili alanların öğretmenlerinin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Bu durum, meslekle ilgili alanların öğretmenleriyle fen alanlarının öğretmenlerinin örgütsel öğrenmeye verdikleri önem düzeyinin birbirinden farklı olduğunun göstergesi olabilir. Ayrıca, fen ve meslek dersleri öğretmenleri dışında kalan öğretmenlerin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu durum, sosyal, genel yetenek ve dil alanlarının öğretmenlerinin örgütsel öğrenmeyle ilgili benzer düşünceleri paylaştıklarını gösteriyor olabilir.

Okkalı (2008) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin branşlarının, örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye ilişkin etkisinin algılanmasında bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Elde edilen bulgularla Okkalı (2008) tarafından yapılan araştırmanın bulguları çelişmektedir. Bu durum, iki araştırmanın farklı farklı yıllarda yapılmasından ya da araştırmalardan birinin ilköğretim okullarında



diğerinin ise liselerde yapılmasından kaynaklanıyor olabilir.

#### 4.3. ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “Denizli’deki genel liselerdeki öğretmenlerin okullarının örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin algıları nasıldır?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış ve katılma dereceleri belirlenmiştir. Katılma dereceleri için sınırlar (4.21-5.00 “Tamamen Katılıyorum”, 3.41-4.20 “Çoğunlukla Katılıyorum”, 2.61-3.40 “Kısmen Katılıyorum”, 1.81-2.60 “Katılmıyorum”, 1.00-1.80 “Hiç Katılmıyorum”) olarak belirlenmiştir. Tablo 4.9’da elde edilen bulgular verilmektedir:

**Tablo 4.9.** Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Okullarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerine İlişkin Algıları

Madde No	Madde	$\bar{X}$	Ss	Katılma Derecesi
3	Okulumdaki öğretmenler alanlarıyla ilgili öğrendikleri bilgileri öğrenciler için yararlı olacak şekilde kullanırlar.	4.16	.734	Çoğunlukla Katılıyorum
24	Okulumdaki öğretmenler arasındaki iletişim rahat bir şekilde sağlanmaktadır.	4.08	.871	Çoğunlukla Katılıyorum
13	Okulumdaki öğretmenler arasında öğrencilerle ilgili konulardaki düşüncelerin paylaşılması için uygun bir ortam vardır.	4.02	.899	Çoğunlukla Katılıyorum
23	Okulumda yeniliğin gerekliliğine inanılmaktadır.	3.96	1.020	Çoğunlukla Katılıyorum
11	Okulumda temel amaç, sadece bugünü kurtarmak değil, okuldaki verilen eğitimin daha iyi olması için yarımın ihtiyaçlarını da karşılamaktır.	3.95	.915	Çoğunlukla Katılıyorum
4	Okulumdaki öğretmenlerin öğrenmek için yeterli zamanları vardır.	3.84	.993	Çoğunlukla Katılıyorum
25	Okulumdaki öğretmenler, herhangi bir konuda öğrenilen yeni bilgilerden sonra o konudaki düşüncelerini değiştirmeye açıktırlar.	3.80	.858	Çoğunlukla Katılıyorum
21	Okulumda karşılaşılan problemlerin çözümünde, öğretmenler arasındaki bilgi alışverişi ve tecrübelerin aktarımı önemlidir.	3.74	1.013	Çoğunlukla Katılıyorum
12	Okulumda öğrenme faaliyeti, öğretmenlerin yaptıkları her işin içine dâhil edilmiştir.	3.71	.955	Çoğunlukla Katılıyorum
5	Okulumdaki öğretmenler okuldaki yeni projeleri desteklerler.	3.71	.836	Çoğunlukla Katılıyorum

Madde No	Madde	$\bar{X}$	Ss	Katılma Derecesi
2	Okulumdaki öğretmenler alan bilgilerini sürekli olarak artırırılar.	3.68	.866	Çoğunlukla Katılıyorum
19	Okulumdaki öğretmenler arasında teknolojik gelişmeler konusunda fikir alışverişi yapılmaktadır.	3.67	1.005	Çoğunlukla Katılıyorum
7	Okulumdaki öğretmenler için öğrenme keyifli ve heyecan vericidir.	3.67	.916	Çoğunlukla Katılıyorum
16	Öğrencilerin sınavlardan elde ettikleri sonuçları değerlendiren öğretmenler, alan bilgileri konusunda kendilerini geliştirirler.	3.66	.870	Çoğunlukla Katılıyorum
22	Okulumdaki öğretmenler okuldaki çeşitli aktivitelerde birlikte çalışırlar.	3.61	.949	Çoğunlukla Katılıyorum
27	Okulumda karşılaşılan problemler, öğretmenlerin öğrenmelerini artıracabilecekleri yeni fırsatlar olarak görülürler.	3.61	.842	Çoğunlukla Katılıyorum
8	Okulumdaki öğretmenler kitaplardan okuyup öğrendiklerini okuldaki diğer öğretmenler ile paylaşırlar.	3.59	.940	Çoğunlukla Katılıyorum
1	Okulumdaki öğretmenler takım ruhu içinde çalışırlar.	3.54	.810	Çoğunlukla Katılıyorum
17	Okulumda teknolojik araçlar, eğitim faaliyetleri içerisinde yeterince kullanılmaktadır.	3.52	1.020	Çoğunlukla Katılıyorum
28	Okulumdaki öğretmenler okuldaki gelişmeleri değerlendirmek amacıyla düzenli bir şekilde toplanırlar.	3.51	1.040	Çoğunlukla Katılıyorum
15	Okulumdaki öğretmenler, öğrencilerin sınavlardan elde ettikleri sonuçlara bakarak alan bilgileri konusunda kendilerini değerlendirirler.	3.51	.909	Çoğunlukla Katılıyorum
26	Okulumdaki öğretmenlerin okul içerisinde kendilerini geliştirmelerini sağlayacak fırsatları vardır.	3.49	.944	Çoğunlukla Katılıyorum
14	Okulumdaki her öğretmenin görüşü idareciler tarafından önemsenir.	3.48	1.100	Çoğunlukla Katılıyorum
18	Sürekli gelişen ve değişen teknoloji, okulumdaki öğretmenler tarafından yeterli şekilde takip edilmektedir.	3.46	.897	Çoğunlukla Katılıyorum
9	Okulumdaki öğretmenler arasında hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılım yaygındır.	3.45	.931	Çoğunlukla Katılıyorum
10	Okulumda çalışan öğretmenler hizmet içi eğitim faaliyetleri yoluyla öğrendikleri bilgileri okuldaki diğer öğretmenler ile paylaşırlar.	3.40	1.015	Kısmen Katılıyorum
20	Okul için alınan kararların oluşturulma sürecinde, okulumdaki öğretmenlerin görüşlerine önem verilir.	3.38	1.084	Kısmen Katılıyorum
6	Okulumdaki öğretmenler Avrupa Birliği tarafından organize edilen projelere katılma konusunda girişimde bulunurlar.	3.03	.973	Kısmen Katılıyorum
	Genel Ortalama	3.65		

Tablo 4.9'daki verilere göre, genel liselerde çalışan öğretmenlerin verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları 3.03-4.16 değerleri arasında yer almaktadır. Bu durum, öğretmenlerin ölçek maddelerine katılma derecelerinin 3.41-4.20 (Çoğunlukla Katılıyorum) ve 2.61-3.40 (Kısmen Katılıyorum) içerisinde yer aldığını göstermektedir.

Burada dikkat çeken nokta, 28 anket maddesinden 25 tanesinin 3.41-4.20 (Çoğunlukla Katılıyorum) aralığında yer almasıdır. Ayrıca, anket maddelerinin genel ortalaması alındığında 3.65 çıkmaktadır. Bu değer de 3.41-4.20 (Çoğunlukla Katılıyorum) aralığında yer almaktadır. Geriye kalan üç anket maddesi ise 2.61-3.40 (Kısmen Katılıyorum) aralığında yer almaktadır. Bunların yanı sıra, ölçek aracılığıyla elde edilen verilere bakıldığında, 4.21-5.00 (Tamamen Katılıyorum), 1.81-2.60 (Katılmıyorum), 1.00-1.80 (Hiç Katılmıyorum) sınırlarına giren herhangi bir ölçek maddesi olmadığı görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin okullarını örgütsel öğrenme düzeyi bakımından yeterli bulduklarını, ancak bu konuda yapılması gereken daha çok işin olduğuna inandıklarını gösteriyor olabilir. Örneğin, yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel öğrenme konusundaki bilgilerini artırmak amacıyla, seminerler ve hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenebilir. Ayrıca, örgütsel öğrenme konusunda yurt dışındaki iyi örnekler araştırılıp yöneticilere, öğretmenlere ve öğrencilere sunulabilir.

Ölçeğe verilen cevaplar incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamaya sahip ölçek maddesi 3. maddedir ( $\bar{X}=4.16$ ): “Okulumdaki öğretmenler alanlarıyla ilgili öğrendikleri bilgileri öğrenciler için yararlı olacak şekilde kullanırlar”. Bu durum, genel lise öğretmenleri tarafından öğrencilerine bilgi öğretmeye büyük önem verildiğinin göstergesi olabilir.

3. maddeyi sırasıyla 24. ( $\bar{X}=4.08$ ) “Okulumdaki öğretmenler arasındaki iletişim rahat bir şekilde sağlanmaktadır”, 13. ( $\bar{X}=4.02$ ) “Okulumdaki öğretmenler arasında öğrencilerle ilgili konulardaki düşüncelerin paylaşılması için uygun bir ortam vardır” ve 23. ( $\bar{X}=3.96$ ) “Okulumda yeniliğin gerekliliğine inanılmaktadır” maddeleri takip etmektedir.

Burada dikkat çeken başka bir madde, “Okulumda temel amaç, sadece bugünü kurtarmak değil, okuldaki verilen eğitimin daha iyi olması için yarının ihtiyaçlarını da

karşılacaktır” biçiminde ifade edilen 11. maddedir ( $\bar{X}=3.95$ ). Türkiye’deki eğitim sistemi gibi genellikle sadece bugünün ihtiyaçlarının düşünüldüğü bir yapıda, genel lise öğretmenlerinin okullarında bugünün yanı sıra yarının ihtiyaçlarının da düşünüldüğüne inanmaları, eğitim sistemimizin geleceği açısından umut veren bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

En düşük aritmetik ortalamaya sahip ölçek maddesi ise, “Okulumdaki öğretmenler Avrupa Birliği tarafından organize edilen projelere katılma konusunda girişimde bulunurlar” biçiminde ifade edilen 6. maddedir ( $\bar{X}=3.03$ ). Bu durum, genel lise öğretmenlerinin Avrupa Birliği tarafından organize edilen projelere katılma konusunda istekli olmamalarından ve bu projeleri iş yükü olarak görmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Bu durumun diğer bir nedeni de bu tür projelerin öğretmenlere yeterince tanıtılmaması olabilir.

Düşük aritmetik ortalamaya sahip diğer maddeler ise sırasıyla 20. ( $\bar{X}=3.38$ ) “Okul için alınan kararların oluşturulma sürecinde, okulumdaki öğretmenlerin görüşlerine önem verilir”, 10. ( $\bar{X}=3.40$ ) “Okulda çalışan öğretmenler hizmet içi eğitim faaliyetleri yoluyla öğrendikleri bilgileri okuldaki diğer öğretmenler ile paylaşırlar” ve 9. ( $\bar{X}=3.45$ ) “Okulumdaki öğretmenler arasında hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılım yaygındır” maddeleridir.

Kararların oluşturulma sürecinde, öğretmenlerin görüşlerine yeterince önem verilmemesi, yöneticiler ve öğretmenler arasındaki yetersiz iletişimden ve bilgi paylaşımı eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca, genel liselerdeki öğretmen sayıları fazla olduğu için, öğretmenlerin görüşlerinin alınması, karar verme sürecinde fikir bolluğuna ve karmaşasına yol açabilir. Bu durum da idarecilerin görevini zorlaştırabilir. Ayrıca, öğretmenlerin kişisel gelişim konusunda isteksiz olmaları ya da bunun önemini kavrayamamış olmaları da hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılımlarının düşük olmasının bir nedeni olabilir.

20. maddeyle bağlantılı olarak, Thompson’un (2004) yaptığı araştırma önemlidir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, kararların alınma sürecinde öğretmenlerin

de dahil edilmesi okuldaki örgütsel öğrenme faaliyetlerinin daha çok uygulanmasını ve dolayısıyla okulun daha çok gelişmesini sağlamıştır.

10. maddeyle bağlantılı olarak da, Bates ve Khasawneh'in (2005) yaptıkları araştırma önemlidir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel öğrenme kültürünün, öğrenilenlerin diğer çalışanlara aktarılıp aktarılmamasında önemli bir rolü vardır. Ayrıca, örgütsel yeniliğin ortaya çıkmasında, öğrenilenlerin aktarımı büyük öneme sahiptir.

#### 4.4. ARAŞTIRMANIN DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın dördüncü alt problemi, “Denizli’deki genel liselerdeki öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları, a) Cinsiyet, b) Kıdem, c) Mezun Olunan Okul Türü, d) Branş değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların ortalamaları t testi, Kruskal-Wallis test ve tek yönlü varyans analizi yardımıyla karşılaştırılmıştır.

##### 4.4.1. “Cinsiyet”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Genel liselerde çalışan erkek ve kadın öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarını saptamak amacıyla t testi uygulanmıştır. T testinin sonuçları, Tablo 4.10’da görülmektedir:

**Tablo 4.10.** Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (t testi)

Gruplar	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Kadın	46	3.5947	.63098	.949	.020*
Erkek	49	3.7041	.48768		

\*p<.05

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında, cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur (p<.05). Buradan,

cinsiyetin genel lise öğretmenlerinin algıları üzerinde etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Erkek öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algı ortalamaları ( $\bar{X}=3.7041$ ), kadın öğretmenlere ( $\bar{X}=3.5947$ ) göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durum, erkek öğretmenlerin okullarının örgütsel öğrenme düzeyini kadın öğretmenlere göre daha yeterli bulduklarını, dolayısıyla, kadın öğretmenlerin okullarının örgütsel öğrenme düzeyi konusunda, erkek öğretmenlere göre daha rahatsız olduklarını ve bu konuda yapılması gereken şeylerin olduğuna erkek öğretmenlere göre daha çok inandıklarını gösteriyor olabilir.

Uysal (2008) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel öğrenme konusunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş içinde oldukları bulunmuştur. Bulgular, Uysal (2008) tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

#### 4.4.2. “Kıdem”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Genel liselerdeki öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları Tablo 4.11’de görülmektedir:

**Tablo 4.11.** Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları

Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss
1-8 yıl	8	3.8036	.48558
9-16 yıl	34	3.7206	.43745
17-24 yıl	37	3.6216	.61292
25 yıl ve üstü	16	3.4955	.70032
Toplam/ Ortalama	95	3.6511	.56131

Tablo 4.11’in incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, genel liselerde örgütsel öğrenmeye ilişkin en yüksek algı düzeyine 1-8 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler

( $\bar{X}=3.8036$ ), en düşük algı düzeyine ise 25 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X}=3.4955$ ) sahiptir.

Genel liselerde çalışan öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını görmek amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Bu analizin sonuçları, Tablo 4.12’de görülmektedir:

**Tablo 4.12.** Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (varyans analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Gruplar arası	.770	3	.257	.809	.492*
Gruplar içi	28.846	91	.317		

\* $p>.05$

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında, kıdemlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Buna göre, öğretmenlerin kıdemleri ne olursa olsun, örgütsel öğrenmeye ilişkin benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Öte yandan, istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmamasına karşın, kıdem arttıkça örgütsel öğrenmeye ilişkin algıların olumsuzlaştığı Tablo 4.11’de görülmektedir. Bunun nedeni, hizmet yılı arttıkça oluşan meslekteki tükenmişlik düzeyinin artması olarak gösterilebilir.

Uysal (2008) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel öğrenme konusunda hizmet süresi 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerin daha olumlu görüş içinde oldukları bulunmuştur. Elde edilen bulgularla Uysal (2008) tarafından yapılan araştırmanın bulguları çelişmektedir. Bu durum, iki araştırmanın farklı yıllarda yapılmasından kaynaklanıyor olabilir.

#### 4.4.3. “Mezun Olunan Okul Türü”ne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Genel liselerde çalışan öğretmenlerin mezun oldukları okul türüne göre örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarını saptamak amacıyla t testi uygulanmıştır. T testinin sonuçları, Tablo 4.13’te görülmektedir:

**Tablo 4.13.** Genel Liselerdeki Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (t testi)

Mezun Olunan Okul Türü	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Eğitim Fakültesi	58	3.7562	.46456	2.337	.018*
Diğer Fakülteler	37	3.4865	.65979		

\*p<.05

Tablo 4.13'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında mezun oldukları okul türüne göre anlamlı bir fark bulunmuştur (p<.05). Buna göre, eğitim fakültesi mezunu öğretmenler ( $\bar{X}=3.7562$ ) diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlere göre ( $\bar{X}=3.4865$ ) örgütsel öğrenmeye ilişkin daha yüksek algı düzeyine sahiptirler. Eğitim fakültesi mezunları, üniversite yaşantıları boyunca öğretmenlik için yetiştirildikleri ve kendilerini konularında uzman olarak gördükleri için, mevcut bilgilerini ve dolayısıyla çalıştıkları okullarını örgütsel öğrenme açısından yeterli buluyor olabilirler. Öte yandan, diğer fakültelerden mezun olanlar öğretmenlik mesleği için yetiştirilmedikleri için, bu konudaki bilgilerini ve örgütsel öğrenme konusunda okullarını yetersiz buluyor olabilirler.

#### 4.4.4. “Branş”a Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Genel liselerde çalışan öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarını saptamak amacıyla Kruskal-Wallis Test uygulanmıştır. Bu testin sonuçları, Tablo 4.14'te görülmektedir:

**Tablo 4.14.** Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (kruskal-wallis test)

Branşlar	n	Ortalama Sıra	Ki Kare	Serbestlik Derecesi	p
Sosyal Alanlar	51	43.88	4.697	3	.195*
Fen Alanları	31	54.48			
Genel Yetenek	8	56.88			
Dil Alanları	5	35.60			
Toplam	95				

\*p>.05



Tablo 4.14’te görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında branşa göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Buna göre, öğretmenlerin branşları ne olursa olsun, örgütsel öğrenmeye ilişkin benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

Coşkun (2008) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel öğrenme konusunda branşa göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Elde edilen bulgularla, Coşkun (2008) tarafından yapılan araştırmanın bulguları tutarlılık göstermektedir.

#### 4.5. ARAŞTIRMANIN BEŞİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın beşinci alt problemi, “Denizli’deki mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenlerin okullarının örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin algıları nasıldır?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış ve katılma dereceleri belirlenmiştir. Katılma dereceleri için sınırlar (4.21-5.00 “Tamamen Katılıyorum”, 3.41-4.20 “Çoğunlukla Katılıyorum”, 2.61-3.40 “Kısmen Katılıyorum”, 1.81-2.60 “Katılmıyorum”, 1.00-1.80 “Hiç Katılmıyorum”) olarak belirlenmiştir. Tablo 4.15’te elde edilen bulgular verilmiştir:

**Tablo 4.15.** Mesleki ve Teknik Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Okullarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerine İlişkin Algıları

Madde No	Madde	$\bar{X}$	Ss	Katılma Derecesi
3	Okulumdaki öğretmenler alanlarıyla ilgili öğrendikleri bilgileri öğrenciler için yararlı olacak şekilde kullanırlar.	3.80	.830	Çoğunlukla Katılıyorum
4	Okulumdaki öğretmenlerin öğrenmek için yeterli zamanları vardır.	3.52	1.122	Çoğunlukla Katılıyorum
13	Okulumdaki öğretmenler arasında öğrencilerle ilgili konulardaki düşüncelerin paylaşılması için uygun bir ortam vardır.	3.47	1.095	Çoğunlukla Katılıyorum
23	Okulumda yeniliğin gerekliliğine inanılmaktadır.	3.47	1.088	Çoğunlukla Katılıyorum
21	Okulumda karşılaşılan problemlerin çözümünde, öğretmenler arasındaki bilgi alışverişi ve tecrübelerin aktarımı önemlidir.	3.40	1.041	Kısmen Katılıyorum
24	Okulumdaki öğretmenler arasındaki iletişim rahat bir şekilde sağlanmaktadır.	3.37	.994	Kısmen Katılıyorum
11	Okulumda temel amaç, sadece bugünü kurtarmak değil, okuldaki verilen eğitimin daha iyi olması için yarının ihtiyaçlarını da karşılamaktır.	3.34	1.131	Kısmen Katılıyorum

Madde No	Madde	$\bar{X}$	Ss	Katılma Derecesi
5	Okulumdaki öğretmenler okuldaki yeni projeleri desteklerler.	3.32	1.128	Kısmen Katılıyorum
19	Okulumdaki öğretmenler arasında teknolojik gelişmeler konusunda fikir alışverişi yapılmaktadır.	3.31	.945	Kısmen Katılıyorum
18	Sürekli gelişen ve değişen teknoloji, okulumdaki öğretmenler tarafından yeterli şekilde takip edilmektedir.	3.29	1.002	Kısmen Katılıyorum
12	Okulumda öğrenme faaliyeti, öğretmenlerin yaptıkları her işin içine dâhil edilmiştir.	3.28	1.058	Kısmen Katılıyorum
25	Okulumdaki öğretmenler, herhangi bir konuda öğrenilen yeni bilgilerden sonra o konudaki düşüncelerini değiştirmeye açıktırlar.	3.27	.943	Kısmen Katılıyorum
22	Okulumdaki öğretmenler okuldaki çeşitli aktivitelerde birlikte çalışırlar.	3.26	.973	Kısmen Katılıyorum
1	Okulumdaki öğretmenler takım ruhu içinde çalışırlar.	3.26	1.033	Kısmen Katılıyorum
15	Okulumdaki öğretmenler, öğrencilerin sınavlardan elde ettikleri sonuçlara bakarak alan bilgileri konusunda kendilerini değerlendirirler.	3.24	1.020	Kısmen Katılıyorum
7	Okulumdaki öğretmenler için öğrenme keyifli ve heyecan vericidir.	3.24	.903	Kısmen Katılıyorum
2	Okulumdaki öğretmenler alan bilgilerini sürekli olarak artırırılar.	3.22	.855	Kısmen Katılıyorum
8	Okulumdaki öğretmenler kitaplardan okuyup öğrendiklerini okuldaki diğer öğretmenler ile paylaşırlar.	3.19	.913	Kısmen Katılıyorum
14	Okulumdaki her öğretmenin görüşü idareciler tarafından önemsenir.	3.19	1.192	Kısmen Katılıyorum
17	Okulumda teknolojik araçlar, eğitim faaliyetleri içerisinde yeterince kullanılmaktadır.	3.18	1.123	Kısmen Katılıyorum
6	Okulumdaki öğretmenler Avrupa Birliği tarafından organize edilen projelere katılma konusunda girişimde bulunurlar.	3.16	1.035	Kısmen Katılıyorum
10	Okulumda çalışan öğretmenler hizmet içi eğitim faaliyetleri yoluyla öğrendikleri bilgileri okuldaki diğer öğretmenler ile paylaşırlar.	3.14	.959	Kısmen Katılıyorum
28	Okulumdaki öğretmenler okuldaki gelişmeleri değerlendirmek amacıyla düzenli bir şekilde toplanırlar.	3.14	1.063	Kısmen Katılıyorum
16	Öğrencilerin sınavlardan elde ettikleri sonuçları değerlendiren öğretmenler, alan bilgileri konusunda kendilerini geliştirirler.	3.13	.956	Kısmen Katılıyorum
20	Okul için alınan kararların oluşturulma sürecinde, okulumdaki öğretmenlerin görüşlerine önem verilir.	3.11	1.016	Kısmen Katılıyorum
9	Okulumdaki öğretmenler arasında hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılım yaygındır.	3.11	.898	Kısmen Katılıyorum
27	Okulumda karşılaşılan problemler, öğretmenlerin öğrenmelerini artıracabilecekleri yeni fırsatlar olarak görülürler.	3.06	1.009	Kısmen Katılıyorum
26	Okulumdaki öğretmenlerin okul içerisinde kendilerini geliştirmelerini sağlayacak fırsatları vardır.	2.99	1.037	Kısmen Katılıyorum
	Genel Ortalama	3.26		

Tablo 4.15'teki verilere göre, Denizli'deki mesleki ve teknik liselerde çalışan öğretmenlerin ölçek maddelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları 2.99-3.80 değerleri arasında yer almaktadır. Bu durum, öğretmenlerin ölçek maddelerine katılma derecelerinin 3.41-4.20 (Çoğunlukla Katılıyorum) ve 2.61-3.40 (Kısmen Katılıyorum) içerisinde yer aldığını göstermektedir.

Burada dikkat çeken nokta, 28 anket maddesinden 24 tanesinin 2.61-3.40 (Kısmen Katılıyorum) aralığında yer almasıdır. Ayrıca anket maddelerinin genel ortalaması alındığında 3.26 çıkmaktadır. Bu değer de 2.61-3.40 (Kısmen Katılıyorum) aralığında yer almaktadır. Geri kalan üç anket maddesi ise 3.41-4.20 (Çoğunlukla Katılıyorum) aralığında yer almaktadır. Ayrıca, ölçek vasıtasıyla elde edilen verilere bakıldığında, 4.21-5.00 (Tamamen Katılıyorum), 1.81-2.60 (Katılmıyorum), 1.00-1.80 (Hiç Katılmıyorum) sınırlarına giren herhangi bir maddenin olmadığı görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin okullarını örgütsel öğrenme düzeyi bakımından orta düzeyde gördüklerini ve mevcut durumun daha iyi hale getirilebilmesi için yapılması gerekenler olduğuna inandıklarını gösteriyor olabilir.

Ölçeğe verilen cevaplar incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamaya sahip ölçek maddesi, “Okulumdaki öğretmenler alanlarıyla ilgili öğrendikleri bilgileri öğrenciler için yararlı olacak şekilde kullanırlar” şeklinde ifade edilmiş olan 3. maddedir ( $\bar{X}=3.80$ ).

3. madde genel lise öğretmenleri için de en önemli madde durumundadır. Genel lise öğretmenlerinin bu madde için verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 4.16 iken, mesleki ve teknik lise öğretmenleri için 3.80'dir. Bu durum, genel lise öğretmenlerinin alanlarıyla ilgili öğrendikleri bilgileri öğrencilerin yararlarına kullanma düzeylerinin, mesleki ve teknik lise öğretmenlerine göre, daha yüksek olduğunun bir göstergesi olabilir.

3. maddeyi sırasıyla 4. ( $\bar{X}=3.52$ ) “Okulumdaki öğretmenlerin öğrenmek için yeterli zamanları vardır”, 13. ( $\bar{X}=3.47$ ) “Okulumdaki öğretmenler arasında öğrencilerle ilgili konulardaki düşüncelerin paylaşılması için uygun bir ortam vardır” ve 23. ( $\bar{X}=3.47$ ) “Okulumda yeniliğin gerekliliğine inanılmaktadır” maddeleri takip

etmektedir.

Mesleki ve teknik lise öğretmenleri için en yüksek ikinci ortalamaya sahip olan 4. madde, genel lise öğretmenlerinin önem sıralamasında altıncı sırada bulunmaktadır. Genel lise öğretmenlerinin bu madde için verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 3.84'ken, mesleki ve teknik lise öğretmenleri için 3.52'dir. Bu durum, genel lise öğretmenlerinin mesleki ve teknik lise öğretmenlerine göre, öğrenmek için daha fazla zamanlarının olduğuna inandıklarının bir göstergesi olabilir.

Hem genel lise öğretmenleri, hem de mesleki ve teknik lise öğretmenleri için 13. madde, en yüksek ortalamaya sahip üçüncü madde ve 23. madde en yüksek ortalamaya sahip dördüncü madde durumundadır. Genel lise öğretmenlerinin 13. ve 23. maddeler için verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, sırasıyla 4.02 ve 3.96 iken, mesleki ve teknik lise öğretmenleri için her iki madde için 3.47'dir. Bu durum, genel lise öğretmenleri arasında öğrencilerle ilgili konulardaki düşüncelerin paylaşılması için daha uygun bir ortam olduğunun ve genel liselerde yeniliğin gerekliliğine daha fazla inanıldığının bir göstergesi olabilir.

Burada üzerinde durulması gereken başka bir madde de “Okulumdaki öğretmenler arasındaki iletişim rahat bir şekilde sağlanmaktadır” şeklinde ifade edilen 24. maddedir: Mesleki ve teknik lise öğretmenlerinin algılarına göre, en önemli beşinci madde olan bu madde ( $\bar{X}=3.37$ ), genel lise öğretmenlerinin algılarına göre en önemli ikinci madde olarak ( $\bar{X}=4.08$ ) karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, mesleki ve teknik lise öğretmenleri arasındaki iletişim düzeyinin, genel lise öğretmenlerine göre daha düşük olduğunu gösteriyor olabilir.

En düşük aritmetik ortalamaya sahip ölçek maddesi ise, “Okulumdaki öğretmenlerin okul içerisinde kendilerini geliştirmelerini sağlayacak fırsatları vardır” şeklinde ifade edilen 26. maddedir ( $\bar{X}=2.99$ ): Bu durum, mesleki ve teknik liselerde öğretmenlerin okul içerisinde gelişimlerine yöneticiler tarafından verilen maddi ve manevi önemin yetersizliğini ve bu konuda yapılması gerekenlerin olduğunu gösteriyor olabilir.

Düşük aritmetik ortalamaya sahip diğer maddeler ise sırasıyla 27. ( $\bar{X}=3.06$ ) “Okulumda karşılaşılan problemler, öğretmenlerin öğrenmelerini artıracabilecekleri yeni fırsatlar olarak görülürler”, 9. ( $\bar{X}=3.11$ ) “Okulumdaki öğretmenler arasında hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılım yaygındır” ve 20. ( $\bar{X}=3.11$ ) “Okul için alınan kararların oluşturulma sürecinde, okulumdaki öğretmenlerin görüşlerine önem verilir” maddeleridir.

Mesleki ve teknik lise öğretmenlerinin algılarına göre, en düşük ikinci aritmetik ortalamaya sahip olan 27. madde ( $\bar{X}=3.06$ ) genel lise öğretmenleri tarafından daha önemli bulunmuştur ( $\bar{X}=3.61$ ). Bu durum, mesleki ve teknik lise öğretmenlerinin okullarında karşılaşılan problemleri, öğretmenlerin öğrenmelerini artıracabilecekleri yeni fırsatlar olarak görme düzeylerinin, genel lise öğretmenlerinden daha düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılımı açısından karşılaştırıldığında, 9. maddeye bakmak faydalı olacaktır. Buna göre, genel lise öğretmenleri ( $\bar{X}=3.45$ ), mesleki ve teknik lise öğretmenlerine ( $\bar{X}=3.11$ ) göre, hizmet içi eğitim faaliyetlerine daha çok katılmaktadırlar. Bu durum, genel lise öğretmenlerinin mesleki ve teknik lise öğretmenlerine göre, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin önemini daha çok kavramalarından ya da okul yöneticilerinin bu konuya daha çok önem vermelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Genel lise öğretmenlerinin anket maddelerine verdikleri cevaplar sonucunda, en düşük aritmetik ortalamaya sahip madde olan ve “Okulumdaki öğretmenler Avrupa Birliği tarafından yürütülen projelere katılma konusunda girişimde bulunurlar” şeklinde ifade edilen 6. madde ( $\bar{X}=3.03$ ), mesleki ve teknik lise öğretmenleri tarafından daha fazla kabul görmüştür ( $\bar{X}=3.16$ ). Bu durum, mesleki ve teknik lise öğretmenlerinin Avrupa Birliği tarafından yürütülen projelere katılma konusunda, genel lise öğretmenlerine göre, daha istekli olduklarını ya da bu projelerin önemini daha çok bildiklerini ya da bu tür projelere katılmaları için daha fazla fırsat bulduklarını gösteriyor olabilir.

#### 4.6. ARAŞTIRMANIN ALTINCI ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın altıncı alt problemi, “Denizli’deki mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları, a) Cinsiyet, b) Kıdem, c) Mezun olunan okul türü, d) Branş değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların ortalamaları t testi, Kruskal-Wallis test ve tek yönlü varyans analizi yardımıyla karşılaştırılmıştır.

##### 4.6.1. “Cinsiyet”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Mesleki ve teknik liselerde çalışan erkek ve kadın öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarını saptamak amacıyla t testi uygulanmıştır. T testinin sonuçları, Tablo 4.16’da görülmektedir:

**Tablo 4.16.** Mesleki ve Teknik Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (t testi)

Gruplar	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Kadın	65	3.3473	.53443	1.608	.529*
Erkek	69	3.1931	.57318		

\*p>.05

Tablo 4.16’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05). Buna göre, öğretmenlerin kadın ya da erkek olsun örgütsel öğrenmeye ilişkin benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

Aydoğdu (2002) tarafından yapılan çalışmada, erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre, örgütsel öğrenme konusunda daha olumlu görüş içinde oldukları bulunmuştur. Elde edilen bulgularla Aydoğdu (2002) tarafından yapılan araştırmanın bulguları çelişmektedir. Bu durum, iki araştırmanın farklı okullarda ve farklı yıllarda yapılmasından kaynaklanıyor olabilir.

#### 4.6.2. “Kıdem”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Mesleki ve teknik liselerde çalışan öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları Tablo 4.17’de görülmektedir:

**Tablo 4.17.** Mesleki ve Teknik Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları

Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss
1-8 yıl	21	3.2194	5.9647
9-16 yıl	57	3.1748	5.6826
17-24 yıl	39	3.4505	5.2920
25 yıl ve üstü	17	3.2206	4.8036
Toplam/ Ortalama	134	3.2679	5.5803

Tablo 4.17’nin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, mesleki ve teknik liselerde örgütsel öğrenmeye ilişkin en yüksek algı düzeyine 17-24 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X}=3.4505$ ), en düşük algı düzeyine ise 9-16 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X}=3.1748$ ) sahiptir.

Mesleki ve teknik liselerde çalışan öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarını bulabilmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizinin sonuçları, Tablo 4.18’de görülmektedir:

**Tablo 4.18.** Mesleki ve Teknik Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (varyans analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Gruplar arası	1.882	3	.627	2.063	.108*
Gruplar içi	39.533	130	.304		

\*p>.05

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında kıdemlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05). Buna göre, öğretmenlerin kıdemleri ne olursa olsun, örgütsel öğrenmeye ilişkin benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel öğrenme konusunda benzer düşüncelere sahip olmalarının nedenleri, örgütsel öğrenmeyle ilgili fikir alışverişinde bulunmaları, zaman içinde birbirlerinden etkilenmeleri ve dolayısıyla birbirlerine benzemeleri olabilir.

Okkalı (2008) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel öğrenme konusunda kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Elde edilen bulgularla, Okkalı (2008) tarafından yapılan araştırmanın bulguları tutarlılık göstermektedir.

#### 4.6.3. “Mezun Olunan Okul Türü”ne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Mesleki ve teknik liselerde çalışan öğretmenlerin mezun oldukları okul türüne göre örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarını saptamak amacıyla t testi uygulanmıştır. T testinin sonuçları Tablo 4.19’da görülmektedir:

**Tablo 4.19.** Mesleki ve Teknik Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (t testi)

Mezun Olunan Okul Türü	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Eğitim Fakültesi	79	3.2712	.54852	.084	.856*
Diğer Fakülteler	55	3.2630	.57646		

\*p>.05

Tablo 4.19’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında, mezun oldukları okul türüne göre, genel liselerdeki durumun aksine, anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05). Buna göre, mezun olunan okul türünün, Denizli’deki mesleki ve teknik liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları üzerinde etkili bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılabilir.

Uysal (2008) tarafından yapılan araştırmada, eğitim durumu ön lisans olan öğretmenlerin, örgütsel öğrenme konusunda diğer öğretmenlere göre daha olumlu bir algı içinde oldukları bulunmuştur. Elde edilen bulgularla Uysal (2008) tarafından yapılan araştırmanın bulguları çelişmektedir.



#### 4.6.4. “Branş”a Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Mesleki ve teknik liselerde çalışan öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarını saptamak amacıyla Kruskal-Wallis Test uygulanmıştır. Bu testin sonuçları Tablo 4.20’de görülmektedir:

**Tablo 4.20.** Mesleki ve Teknik Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (kruskal-wallis)

Branşlar	n	Ortalama Sıra	Ki Kare	Serbestlik Derecesi	p
Sosyal Alanlar	30	59.85	5.869	4	.209*
Fen Alanları	29	72.86			
Genel Yetenek	5	35.30			
Dil Alanları	18	67.47			
Meslek ile İlgili Alanlar	52	72.03			
Toplam	134				

\* $p > .05$

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında, branşa göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > .05$ ). Buna göre, öğretmenlerin branşları ne olursa olsun, örgütsel öğrenmeye ilişkin benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

#### 4.7. ARAŞTIRMANIN YEDİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın yedinci alt problemi, “Denizli’deki özel statülü liselerdeki öğretmenlerin okullarının örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin algıları nasıldır?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış ve katılma dereceleri belirlenmiştir. Katılma dereceleri için sınırlar (4.21- 5.00 “Tamamen Katılıyorum”, 3.41- 4.20 “Çoğunlukla Katılıyorum”, 2.61- 3.40 “Kısmen Katılıyorum”, 1.81- 2.60 “Katılmıyorum”, 1.00- 1.80 “Hiç Katılmıyorum”) şeklinde belirlenmiştir. Tablo 4.21’ de elde edilen bulgular verilmiştir:

**Tablo 4.21.** Özel Statülü Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Okullarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerine İlişkin Algıları

Madde No	Madde	$\bar{X}$	Ss	Katılma Derecesi
3	Okulumdaki öğretmenler alanlarıyla ilgili öğrendikleri bilgileri öğrenciler için yararlı olacak şekilde kullanırlar.	4.23	.790	Tamamen Katılıyorum
13	Okulumdaki öğretmenler arasında öğrencilerle ilgili konulardaki düşüncelerin paylaşılması için uygun bir ortam vardır.	4.04	.936	Çoğunlukla Katılıyorum
24	Okulumdaki öğretmenler arasındaki iletişim rahat bir şekilde sağlanmaktadır.	4.02	.875	Çoğunlukla Katılıyorum
23	Okulumda yeniliğin gerekliliğine inanılmaktadır.	4.01	.988	Çoğunlukla Katılıyorum
11	Okulumda temel amaç, sadece bugünü kurtarmak değil, okuldaki verilen eğitimin daha iyi olması için yarının ihtiyaçlarını da karşılamaktır.	3.99	.824	Çoğunlukla Katılıyorum
16	Öğrencilerin sınavlardan elde ettikleri sonuçları değerlendiren öğretmenler, alan bilgileri konusunda kendilerini geliştirirler.	3.98	.737	Çoğunlukla Katılıyorum
21	Okulumda karşılaşılan problemlerin çözümünde, öğretmenler arasındaki bilgi alışverişi ve tecrübelerin aktarımı önemlidir.	3.93	1.028	Çoğunlukla Katılıyorum
2	Okulumdaki öğretmenler alan bilgilerinin sürekli olarak artırırılar.	3.89	.801	Çoğunlukla Katılıyorum
7	Okulumdaki öğretmenler için öğrenme keyifli ve heyecan vericidir.	3.85	.983	Çoğunlukla Katılıyorum
1	Okulumdaki öğretmenler takım ruhu içinde çalışırlar.	3.80	.974	Çoğunlukla Katılıyorum
15	Okulumdaki öğretmenler, öğrencilerin sınavlardan elde ettikleri sonuçlara bakarak alan bilgileri konusunda kendilerini değerlendirirler.	3.79	.885	Çoğunlukla Katılıyorum
22	Okulumdaki öğretmenler okuldaki çeşitli aktivitelerde birlikte çalışırlar.	3.79	.842	Çoğunlukla Katılıyorum
4	Okulumdaki öğretmenlerin öğrenmek için yeterli zamanları vardır.	3.77	.934	Çoğunlukla Katılıyorum
5	Okulumdaki öğretmenler okuldaki yeni projeleri desteklerler.	3.74	.914	Çoğunlukla Katılıyorum
18	Sürekli gelişen ve değişen teknoloji, okulumdaki öğretmenler tarafından yeterli şekilde takip edilmektedir.	3.72	.946	Çoğunlukla Katılıyorum
25	Okulumdaki öğretmenler, herhangi bir konuda öğrenilen yeni bilgilerden sonra o konudaki düşüncelerini değiştirmeye açıktırlar.	3.70	.842	Çoğunlukla Katılıyorum

Madde No	Madde	X	Ss	Katılma Derecesi
12	Okulumda öğrenme faaliyeti, öğretmenlerin yaptıkları her işin içine dâhil edilmiştir.	3.68	.967	Çoğunlukla Katılıyorum
19	Okulumdaki öğretmenler arasında teknolojik gelişmeler konusunda fikir alışverişi yapılmaktadır.	3.67	.969	Çoğunlukla Katılıyorum
8	Okulumdaki öğretmenler kitaplardan okuyup öğrendiklerini okuldaki diğer öğretmenler ile paylaşırlar.	3.66	.946	Çoğunlukla Katılıyorum
17	Okulumda teknolojik araçlar, eğitim faaliyetleri içerisinde yeterince kullanılmaktadır.	3.66	.959	Çoğunlukla Katılıyorum
28	Okulumdaki öğretmenler okuldaki gelişmeleri değerlendirmek amacıyla düzenli bir şekilde toplanırlar.	3.61	1.039	Çoğunlukla Katılıyorum
14	Okulumdaki her öğretmenin görüşü idareciler tarafından önemsenir.	3.61	1.255	Çoğunlukla Katılıyorum
20	Okul için alınan kararların oluşturulma sürecinde, okulumdaki öğretmenlerin görüşlerine önem verilir.	3.56	1.123	Çoğunlukla Katılıyorum
27	Okulumda karşılaşılan problemler, öğretmenlerin öğrenmelerini artırabilecekleri yeni fırsatlar olarak görülürler.	3.49	.835	Çoğunlukla Katılıyorum
26	Okulumdaki öğretmenlerin okul içerisinde kendilerini geliştirmelerini sağlayacak fırsatları vardır.	3.41	.968	Çoğunlukla Katılıyorum
10	Okulumda çalışan öğretmenler hizmet içi eğitim faaliyetleri yoluyla öğrendikleri bilgileri okuldaki diğer öğretmenler ile paylaşırlar.	3.38	1.014	Kısmen Katılıyorum
9	Okulumdaki öğretmenler arasında hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılım yaygındır.	3.33	.930	Kısmen Katılıyorum
6	Okulumdaki öğretmenler Avrupa Birliği tarafından organize edilen projelere katılma konusunda girişimde bulunurlar.	3.32	.954	Kısmen Katılıyorum
	Genel Ortalama	3.73		

Tablo 4.21'deki verilere göre, özel statülü liselerde çalışan öğretmenlerin ölçek maddelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları 3.32-4.23 değerleri arasında yer almaktadır. Bu durum, öğretmenlerin ölçek maddelerine katılma derecelerinin Tamamen Katılıyorum (4.21-5.00), 3.41-4.20 (Çoğunlukla Katılıyorum) ve 2.61-3.40 (Kısmen Katılıyorum) aralıklarında yer aldığını göstermektedir.

Anket maddelerinin genel ortalaması alındığında 3.73 çıkmaktadır. Bu değer de 3.41-4.20 (Çoğunlukla Katılıyorum) aralığında yer almaktadır. Ayrıca ölçek aracılığıyla elde edilen verilere bakıldığında, 1.81-2.60 (Katılmıyorum), 1.00-1.80 (Hiç Katılmıyorum) sınırlarına giren herhangi bir ölçek maddesinin olmadığı görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin okullarını örgütsel öğrenme düzeyi bakımından genel olarak olumlu bulduklarını göstermektedir.

Ölçeğe verilen cevaplar incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamaya sahip ölçek maddesi, “Okulumdaki öğretmenler alanlarıyla ilgili öğrendikleri bilgileri öğrenciler için yararlı olacak şekilde kullanırlar” şeklinde ifade edilen 3. maddedir ( $\bar{X}=4.23$ ). Genel liseler, mesleki ve teknik liseler, ve özel statülü liselerdeki öğretmenlerin bütün ölçek maddelerine verdikleri cevaplara katılma derecelerine bakıldığında “Tamamen Katılıyorum” derecesi, sadece bu madde için ortaya çıkmaktadır. 3. madde için, genel lise öğretmenlerinin algılarının ortalaması 4.16, mesleki ve teknik liselerin ise 3.80’dir. Bu durum, öğretmenlerin alanlarıyla ilgili öğrendikleri bilgileri öğrenciler için yararlı olacak şekilde kullanma düzeylerinin, en çok özel statülü liselerde, en az mesleki ve teknik liselerde görüldüğünü göstermektedir. Bu durum, özel statülü liselerde örgütsel öğrenme etkinliklerinin diğer okul türlerine göre daha fazla olmasından ve dolayısıyla öğretmenler arasındaki iletişim düzeyinin daha fazla olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca, mesleki ve teknik lise öğretmenlerinin eğitimin temel amaçlarından birisi olan öğrenciyi en iyi şekilde eğitme ilkesini yeterince benimsemediklerinin bir göstergesi olabilir.

3. maddeyi sırasıyla 13. ( $\bar{X}=4.04$ ) “Okulumdaki öğretmenler arasında öğrencilerle ilgili konulardaki düşüncelerin paylaşılması için uygun bir ortam vardır”, 24. ( $\bar{X}=4.02$ ) “Okulumdaki öğretmenler arasındaki iletişim rahat bir şekilde sağlanmaktadır” ve 23. ( $\bar{X}=4.01$ ) “Okulunda yeniliğin gerekliliğine inanılmaktadır” maddeleri izlemektedir.

13. madde için özel statülü liselerin öğretmenlerinin algı ortalamaları 4.04, mesleki ve teknik liselerin 3.47, genel liselerin ise 4.02’dir. Bu durum, okuldaki öğretmenler arasında öğrencilerle ilgili konulardaki düşüncelerin paylaşılması için uygun ortamın, en çok özel statülü liselerde ve en az mesleki ve teknik liselerde

bulduğunu göstermektedir. Ayrıca, özel statülü liselerle genel liselerin öğretmenlerinin algı ortalamaları birbirine yakındır. Bu durum, iki okul türünün öğretmenlerinin de öğrencilerle ilgili konulardaki düşüncelerin paylaşılması konusunda benzer fikirlerde olduklarının göstergesi olabilir.

24. madde incelendiğinde, genel lise öğretmenlerinin algı ortalamaları 4.08, özel statülü liselerin 4.02, mesleki ve teknik liselerin ise 3.37'dir. Bu durum, okuldaki öğretmenler arasındaki iletişimin en çok genel liselerde, en az mesleki ve teknik liselerde bulunduğunu göstermektedir. Burada dikkat çeken önemli bir nokta, mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenler arasındaki iletişimin diğer iki okul türüne göre çok daha düşük olmasıdır. Bu durum, mesleki ve teknik lise öğretmenleri arasındaki iletişim kanallarının, diğer okul türlerindeki öğretmenlere göre, daha kapalı olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca, mesleki ve teknik liselerdeki hem teorik hem de pratik derslerin getirdiği iş yoğunluğu da bu durumun başka bir sebebi olabilir.

Marks ve Louis (1999) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, hem öğretmenlerin yetiştirilmesi hem de örgütsel öğrenme kapasitesi, okul personelinin kendi içlerindeki iletişim düzeyleriyle yakından ilgilidir. Anketin 24. maddesine ilişkin elde edilen bulgularla, Marks ve Louis (1999) tarafından yapılan araştırmanın bulguları tutarlılık göstermektedir. Benzer şekilde, Silins vd. (2002) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, okul personeli arasındaki iletişim kanallarının açık olduğu okullarda, örgütsel öğrenme düzeyi ve hızı daha fazladır. Bu bulgu da, araştırmayla ve Marks ve Louis'in (1999) araştırmalarıyla tutarlılık göstermektedir.

23. madde, üç okul türündeki öğretmenlerin algılarına göre, en yüksek ortalamaya sahip dördüncü madde olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu madde için genel lise öğretmenlerinin algı düzeyi 3.96, mesleki ve teknik lise öğretmenlerinin 3.47 ve özel statülü lise öğretmenlerinin ise 4.01'dir. Bu durum, yeniliğin gerekliliğine en çok özel statülü lise öğretmenlerinin, en az ise mesleki ve teknik lise öğretmenlerinin inandığını göstermektedir. Bunun sebeplerinden biri, özel statülü liselerin özellikle matematik ve fen bilimleri konusunda önde olmaları ve dolayısıyla yeniliği takip etmelerinin bir zorunluluk olması olabilir. Bunun yanı sıra, uygulama dersleri diğer iki okul türüne göre daha fazla olan ve bu sebeple yeniliğin takip edilmesinin daha zorunlu olması gereken mesleki ve teknik liselerde, yeniliğin gerekliliğine daha az inanılması

şaşırtıcı bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özel statülü liseler için en düşük aritmetik ortalamaya sahip ölçek maddesi ise “Okulumdaki öğretmenler Avrupa Birliği tarafından organize edilen projelere katılma konusunda girişimde bulunurlar” biçiminde ifade edilen 6. maddedir ( $\bar{X}=3.32$ ):

Bu madde, üç okul türü için de değerlendirildiğinde, genel lise öğretmenlerinin algı ortalamaları 3.03, mesleki ve teknik liselerin 3.16, özel statülü liselerin ise 3.32’dir. Bu madde, genel lise ve özel statülü liselerin öğretmenlerine göre, öğretmenlerin katılma derecelerinin en düşük olduğu madde iken, mesleki ve teknik liselerin öğretmenleri için sondan beşinci sıradadır. Burada şaşırtıcı olan durum, bu maddenin özel statülü lise öğretmenlerinin algılarına göre, katılma derecesinin en düşük olduğu madde olmasına karşın, yine de diğer iki okul türündeki öğretmenlerin algı ortalamalarından daha yüksek olmasıdır. Bu durum, Avrupa Birliği tarafından organize edilen projelere katılma konusunda, en çok özel statülü liselerdeki öğretmenlerin, en az ise genel lise öğretmenlerinin girişimde bulduklarını göstermektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri, özel statülü liselerde çalışan öğretmenlerin diğer okul türlerindeki çoğu öğretmene göre daha geniş vizyon sahibi olmaları ve bu projelerin kendilerine, okullarına ve öğrencilerine katacağı katkıların farkında olmaları olabilir.

Düşük aritmetik ortalamaya sahip diğer maddeler ise sırasıyla 9. ( $\bar{X}=3.33$ ) “Okulumdaki öğretmenler arasında hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılım yaygındır”, 10. ( $\bar{X}=3.38$ ) “Okulumda çalışan öğretmenler hizmet içi eğitim faaliyetleri yoluyla öğrendikleri bilgileri okuldaki diğer öğretmenler ile paylaşırlar” ve 26. ( $\bar{X}=3.41$ ) “Okulumdaki öğretmenlerin okul içerisinde kendilerini geliştirmelerini sağlayacak fırsatları vardır” maddeleridir.

9. madde için, genel lise öğretmenlerinin algı ortalamaları 3.45, mesleki ve teknik liselerin 3.11, özel statülü liselerin ise 3.33’tür. Bu durum, hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılımın en çok genel lise öğretmenleri, en az ise mesleki ve teknik lise öğretmenleri tarafından yapıldığını göstermektedir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi, genel lise sınıflarındaki öğrenci mevcutlarının genellikle 30 ve üzerinde olması ve bu durumun öğretmenleri çok yorması olabilir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri, bu

liselerdeki öğretmenler için kısa süreli de olsa tatil ya da dinlenme fırsatları doğurmaktadır. Mesleki ve teknik lise öğretmenlerinin derslerinde uygulamaya yönelik çalışmalar daha çok olduğu ve bunlar öğretmenler için bazen nefes alma fırsatları yarattığı için, buralarda çalışan öğretmenler, genel liselerdeki öğretmenlere göre, daha az yorulmaktadırlar. Bu yüzden, hizmet içi eğitim faaliyetlerine çok fazla ilgi duymuyor olabilirler.

10. maddeye bakıldığında, genel lise öğretmenlerinin algı ortalamaları 3.40, mesleki ve teknik liselerin 3.14, özel statülü liselerin ise 3.38'dir. Bu durum, öğretmenlerin hizmet içi eğitim faaliyetleri yoluyla öğrendikleri bilgileri okuldaki diğer öğretmenlerle paylaşma derecelerinin, genel lise öğretmenleriyle özel statülü lise öğretmenleri için benzer olduğunu, mesleki ve teknik lise öğretmenleri için ise daha düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu madde için mesleki ve teknik lise öğretmenlerinin algı düzeylerinin düşük olması, 9. maddeyle de ilgili olabilir. Şöyle ki, mesleki ve teknik lise öğretmenleri, hizmet içi eğitim faaliyetlerine diğer öğretmenlere göre daha az katılmaktadırlar. Dolayısıyla, öğrendikleri bilgi, diğer meslektaşlarına göre daha az olduğundan, paylaşabilecekleri bilgi de daha az olabilir.

10. maddeyle bağlantılı olarak, Vivienne ve Cook (2003) tarafından yapılan araştırma da önemlidir. Bu araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin öğrenme isteklerini ve öğrendiklerini paylaşma düzeylerini, öğrenilen bilginin, öğretmenlerin kendileri ve öğrencileri için pratikte işe yarayıp yaramayacağı ve okulun katı kuralları belirlemektedir

26. madde değerlendirildiğinde, genel lise öğretmenlerinin algı ortalamaları 3.49, mesleki ve teknik liselerin 2.99, özel statülü liselerin ise 3.41'dir. Bu durum, öğretmenlerin okul içerisinde kendilerini geliştirmelerini sağlayacak fırsatlara en çok genel liselerde ve en az mesleki ve teknik liselerde sahip olduklarının bir göstergesi olabilir. Bunun sebebi, "öğretmenlerin kişisel gelişimlerinin öğrencilerin ve dolayısıyla okulun gelişmesi bilincinin", genel liselerde ve özel statülü liselerde daha fazla olması olabilir. Ayrıca, öğretmenlerin kişisel gelişim fırsatlarının, genel ve özel statülü lise öğretmenleri için daha fazla sunuluyor olması da bu durumun başka bir sebebi olabilir.

Yılmaz (2008) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, hizmet içi eğitim gibi özellikle personelin bireysel gelişimine katkı sağlayan çalışmalar ile öğrenme etkinliğinin yerine getirildiği bulunmuştur. 9., 10. ve 26. anket maddelerine ilişkin elde edilen bulgularla Yılmaz (2008) tarafından yapılan araştırmanın bulguları çelişmektedir. Bu durum, Yılmaz (2008) araştırmasını üniversitelerde yürüttüğü için, bireysel gelişime katkıda bulunabilecek çalışmalara verilen önem düzeyinin üniversitelerde ve liselerde farklı olmasından kaynaklanıyor olabilir.

#### 4.8. ARAŞTIRMANIN SEKİZİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın sekizinci alt problemi, “Denizli’deki özel statülü liselerdeki öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları, a) Cinsiyet, b) Kıdem, c) Mezun olunan okul türü, d) Branş değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların ortalamaları t testi ve tek yönlü varyans analizi yardımıyla karşılaştırılmıştır.

##### 4.8.1. “Cinsiyet”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Özel statülü liselerde çalışan erkek ve kadın öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarını saptamak amacıyla t testi uygulanmıştır. T testinin sonuçları, Tablo 4.22’de görülmektedir:

**Tablo 4.22.** Özel Statülü Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (t testi)

Gruplar	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Kadın	41	3.8049	.48793	1.146	.244*
Erkek	41	3.6690	.58177		

\*p>.05

Tablo 4.22’de görüldüğü gibi, cinsiyete göre, özel statülü lise öğretmenlerinin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında, genel lise öğretmenlerinin aksine ve mesleki ve teknik lise öğretmenleriyle benzer şekilde, anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05).



Buna göre, özel statülü liselerde çalışan öğretmenlerin kadın ya da erkek olsun, örgütsel öğrenmeye ilişkin benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

#### 4.8.2. “Kıdem”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Özel statülü liselerde çalışan öğretmenlerin kıdeme göre örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları Tablo 4.23’te görülmektedir:

**Tablo 4.23.** Özel Statülü Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları

Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss
1-8 yıl	10	3.6643	.55869
9-16 yıl	38	3.7594	.54687
17-24 yıl	26	3.6758	.59573
25 yıl ve üstü	8	3.9196	.19162
Toplam	82	3.7369	.53794

Tablo 4.23’ün incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, genel liselerdeki durumun aksine, özel statülü liselerde örgütsel öğrenmeye ilişkin en yüksek algı düzeyine 25 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X}=3.9196$ ), en düşük algı düzeyine ise 1-8 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X}=3.6643$ ) sahiptir.

Özel statülü liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları arasında kıdemlerine göre anlamlı bir fark olup olmadığını görmek amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Bu analizin sonuçları, Tablo 4.24’te görülmektedir:

**Tablo 4.24.** Özel Statülü Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (varyans analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Gruplar arası	.436	3	.145	.493	.688*
Gruplar içi	23.004	78	.295		

\*p>.05

Tablo 4.24’te görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında, kıdemlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05). Buna göre,

kıdemin özel statülü liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları üzerinde, etkili bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılabilir.

Alp (2007) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel öğrenme konusundaki algıları arasında, kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Elde edilen bulgularla, Alp (2007) tarafından yapılan araştırmanın bulguları tutarlılık göstermektedir.

#### 4.8.3. “Mezun Olunan Okul Türü”ne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Denizli’deki özel statülü liselerde çalışan öğretmenlerin mezun oldukları okul türüne göre örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarını saptamak amacıyla t testi uygulanmıştır. T testinin sonuçları Tablo 4.25’te görülmektedir:

**Tablo 4.25.** Özel Statülü Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (t testi)

Mezun Olunan Okul Türü	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Eğitim Fakültesi	50	3.6750	.53861	-1.309	.708*
Diğer Fakülteler	32	3.8337	.53078		

\*p>.05

Tablo 4.25’te görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında mezun oldukları okul türüne göre, genel liselerdeki durumun aksine ve mesleki ve teknik liselerdeki durumla benzer şekilde, anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05). Bu durum, öğretmenlerin mezun oldukları okul türü ne olursa olsun, örgütsel öğrenmeye ilişkin benzer görüşlere sahip olduklarını gösteriyor olabilir.

#### 4.8.4. “Branş”a Göre Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Özel statülü liselerde çalışan öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları Tablo 4.26’da görülmektedir:

**Tablo 4.26.** Özel Statülü Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları

Branşlar	n	$\bar{X}$	Ss
Sosyal Alanlar	33	3.7078	.55983
Fen Alanları	24	3.8229	.39440
Genel Yetenek	10	3.7750	.67910
Dil Alanları	15	3.6381	.61621
Toplam	82	3.7369	.53794

Tablo 4.26'nın incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, örgütsel öğrenmeye ilişkin en yüksek algı düzeyine, fen alanlarının öğretmenleri ( $\bar{X}=3.8229$ ) ve en düşük algı düzeyine ise dil ile ilgili alanların öğretmenleri ( $\bar{X}=3.6381$ ) sahiptir.

Özel statülü liselerde çalışan öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarını saptamak amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Analizin sonuçları Tablo 4.27'de görülmektedir:

**Tablo 4.27.** Özel Statülü Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (varyans analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Gruplar arası	.366	3	.122	.413	.744*
Gruplar içi	23.074	78	.296		

\*p>.05

Tablo 4.27'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında, genel lise, ve mesleki ve teknik lise öğretmenleriyle benzer şekilde, branşa göre anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05). Buna göre, öğretmenlerin branşları ne olursa olsun, örgütsel öğrenmeye ilişkin benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

#### 4.9. ARAŞTIRMANIN DOKUZUNCU ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi, “Denizli’deki öğretmenlerin örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin algıları, çalışılan okul türüne göre farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirtilmiştir.

Denizli'deki liselerde çalışan öğretmenlerin, çalıştıkları okul türüne örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları, Tablo 4.28'de görülmektedir:

**Tablo 4.28.** Denizli'deki Devlet Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları

Çalışılan Okul Türü	n	$\bar{X}$	Ss
Genel Lise	95	3.6511	.56131
Mesleki ve Teknik Lise	134	3.2679	.55803
Özel Statülü Lise	82	3.7369	.53794
Toplam/ Ortalama	311	3.5086	.59145

Tablo 4.28'in incelenmesinden anlaşılacağı gibi, Denizli'deki devlet liselerinde örgütsel öğrenmeye ilişkin en yüksek algı düzeyine özel statülü liselerde çalışan öğretmenler ( $\bar{X}=3.7369$ ), en düşük algı düzeyine ise mesleki ve teknik lise öğretmenleri ( $\bar{X}=3.2679$ ) sahiptir.

Denizli'deki liselerde çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarını saptamak amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Yapılan analizin sonuçları Tablo 4.29'da görülmektedir:

**Tablo 4.29.** Denizli'deki Devlet Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (varyans analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Gruplar arası	13.971	2	6.986	22.775	.000*
Gruplar içi	94.471	308	.307		

\*p<.05

Tablo 4.29'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında, çalıştıkları okul türüne göre, anlamlı bir fark bulunmuştur (p<.05). Buna göre, öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre örgütsel öğrenmeye ilişkin görüşlerinin farklılaştığı söylenebilir. Yani, çalışılan okul türünün, Denizli'deki devlet liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları üzerinde etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu durum, okul idarecilerinin örgütsel öğrenmeye verdikleri önemin birbirinden farklı olmasından, örgütsel öğrenme için gerekli öğrenme

ortamlarının oluşturulmasındaki farklılıktan ya da öğretmenlerin örgütsel öğrenme konusundaki ilgi ve bilgi düzeylerinin farklı olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Bu farkın hangi lise türleri arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Scheffe Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.30'da gösterilmektedir:

**Tablo 4.30.** Denizli'deki Devlet Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Algıları (scheffe testi)

Okul Türü		Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
I	J			
Genel Lise	Mesleki ve Teknik Lise	.38327	.07428	.000*
	Özel Statülü Lise	-.08581	.08348	.590
Mesleki ve Teknik Lise	Genel Lise	-.38327	.07428	.000*
	Özel Statülü Lise	-.46908	.07765	.000*
Özel Statülü Lise	Genel Lise	.08581	.08348	.590
	Mesleki ve Teknik Lise	.46908	.07765	.000*

\*p<.05

Tablo 4.30 incelendiğinde, Denizli'deki mesleki ve teknik liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algı düzeyleriyle genel liselerde ve özel statülü liselerde çalışan öğretmenlerin algı düzeyleri arasında, anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Bu durum, mesleki ve teknik liselerde diğer iki okul türüne göre, örgütsel öğrenmeye daha az önem verildiğinin, okulun yöneticilerinin örgütsel öğrenme konusunda yeterli ilgi ve bilgi düzeyinde olmadıklarının ya da yeterli düzeyde olsalar bile, örgütsel öğrenmeyle ilgili çalışmalarını gereksiz bulduklarının göstergesi olabilir. Ayrıca, bu okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel öğrenmeyle ilgili çalışmalara karşı yeterince ilgili olmadıklarının göstergesi olabilir.

Aynı tablo incelendiğinde, genel liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algı düzeyleriyle özel statülü liselerde çalışan öğretmenlerin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu durum, her iki okul türünde çalışan öğretmenlerin örgütsel öğrenmenin önemini kavradıklarının ve bunu okullarında uyguladıklarının göstergesi olabilir. Bunun yanı sıra, bu okulların idarecilerinin de örgütsel öğrenme konusunda yeterli birikime sahip olduklarını ve bu birikimlerini okullarına yansıttıklarını gösteriyor olabilir.

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak toplanmış verilerin çözümlenmesiyle ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

### Sonuçlar

1. Denizli'deki 29 devlet lisesinde çalışan öğretmenlerin ölçek maddelerine katılma dereceleri, 20 ölçek maddesi için “Çoğunlukla Katılıyorum” ve 8 ölçek maddesi için “Kısmen Katılıyorum” sınırlarında yer almaktadır. Bu durum, öğretmenlerin okullarının örgütsel öğrenme düzeyini genellikle olumlu buldukları sonucunu ortaya koymaktadır.
2. Fen alanları öğretmenleriyle meslek alanları öğretmenlerinin örgütsel öğrenmeye ilişkin algı düzeyleri arasındaki fark anlamlıdır. Bu öğretmenlerin diğer branş öğretmenleriyle aralarındaki fark ise anlamlı değildir.
3. Sosyal, genel yetenek ve dil alanları öğretmenlerinin örgütsel öğrenmeye ilişkin algı düzeyleri arasındaki fark anlamlı değildir.
4. Öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları arasında cinsiyet, kıdem ve mezun olunan okul türü değişkenlerine göre fark anlamlı değildir.
5. Genel lise öğretmenlerinin ölçek maddelerine katılma dereceleri 25 ölçek maddesi için “Çoğunlukla Katılıyorum” ve 3 ölçek maddesi için “Kısmen Katılıyorum” sınırlarında yer almaktadır. Bu durum, öğretmenlerin okullarının örgütsel öğrenme düzeyini genel olarak olumlu bulduklarını göstermektedir.
6. Genel liselerde çalışan erkek ve kadın öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları arasındaki fark anlamlıdır. Erkek öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algı düzeyleri, kadın öğretmenlere göre daha yüksektir.
7. Genel liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında mezun olunan okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algı düzeyleri, diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlere göre daha yüksektir.
8. Genel liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında branş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı fark yoktur.
9. Mesleki ve teknik lise öğretmenlerinin ölçek maddelerine katılma dereceleri 24 ölçek maddesi için “Kısmen Katılıyorum” ve 4 ölçek maddesi için “Çoğunlukla

Katılıyorum” sınırlarında yer almaktadır. Bu durum, öğretmenlerin okullarının örgütsel öğrenme düzeyini genel olarak orta düzeyde bulduklarını göstermektedir.

10. Mesleki ve teknik liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında, cinsiyet, kıdem, mezun olunan okul türü ve branş değişkenlerine göre anlamlı fark yoktur.
11. Özel statülü lise öğretmenlerinin ölçek maddelerine katılma dereceleri 24 ölçek maddesi için “Çoğunlukla Katılıyorum”, 3 ölçek maddesi için “Kısmen Katılıyorum” ve 1 ölçek maddesi için “Tamamen Katılıyorum” sınırlarında yer almaktadır. Bu durum, öğretmenlerin okullarının örgütsel öğrenme düzeyini genel olarak genel lise öğretmenleriyle benzer şekilde, olumlu bulduklarını göstermektedir.
12. Mesleki ve teknik liselerle benzer şekilde, özel statülü liselerde de öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarında cinsiyet, kıdem, mezun olunan okul türü ve branş değişkenlerine göre anlamlı fark yoktur.
13. Genel lise ve özel statülü liselerdeki öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algı düzeyleriyle mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenlerin algı düzeyleri arasındaki fark anlamlıdır. Genel lise ve özel statülü liselerdeki öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algı düzeyleri, mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenlere göre daha yüksektir. Ayrıca, genel liselerdeki öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algı düzeyleriyle özel statülü liselerdeki öğretmenlerin algı düzeyleri arasındaki fark anlamlı değildir.

### Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak şu öneriler geliştirilmiştir:

### Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Denizli’deki liselerin okul yöneticileri, öğretmenler tarafından özellikle orta düzeyde algılanan özelliklere daha fazla önem vermeli ve bu özelliklerin geliştirilmesine çalışmalıdırlar.
2. Okullarının örgütsel öğrenme bakımından daha iyi olabilmesi için, özellikle mesleki ve teknik liselerin yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel öğrenmeyle ilgili seminer ve kurslara katılımları sağlanmalıdır. Ayrıca, örgütsel öğrenme

konusunda hep birlikte gelişimin sağlanabilmesi için, öğretmenlerin konu üzerindeki düşüncelerinin ve okullarındaki farklı uygulamaların paylaşılabilmesi toplantılar düzenlenmelidir.

3. Okul yöneticileri, her öğretmenin örgütsel öğrenmeye ilişkin ilgi, bilgi ve uygulama düzeylerini yüksek tutmak için daha çok çaba göstermelidir.
4. Erkek ve kadın öğretmenlerin örgütsel öğrenme konusunda daha çok görüş paylaşımında bulunmaları özendirilmeli ve bunun için gerekli ortamlar okul yöneticilerince oluşturulmalıdır. Ayrıca, kişisel gelişim fırsatlarının kullanımında kadınlara ve erkeklere eşit koşullar sunulmalıdır.
5. Tüm öğretmenlerin örgütsel öğrenmenin gerçekleşebileceği fırsat ve ortamlardan (hizmet içi eğitim kursları, konferanslar, seminerler) yararlanabilmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca, bu tür etkinliklere katılanların, katılmayanları bilgilendirmeleri için fırsatlar yaratılmalıdır.

#### Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu araştırmanın evrenini, Denizli'deki devlet liselerinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Konu, farklı okul türleri ve düzeyleri üzerinde, yani, Denizli'nin ilçelerindeki ve değişik illerdeki devlet liselerinde, özel liselerde, ilköğretim veya yüksek öğretim kurumlarında araştırılabilir.
2. Araştırmada, Denizli'deki devlet liselerindeki öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin konuyla ilgili algıları da saptanabilir.
3. Örgütsel öğrenmeyle öğretmenlerin okuldaki moral düzeyleri ve motivasyonları arasındaki ilişkiler araştırılabilir.
4. Örgütsel öğrenmenin okullardaki gerçek uygulamalarının neler olduğu konusunda farklı okul türleri arasında karşılaştırmalı bir araştırma yapılabilir.



## KAYNAKLAR

- Acar, M. (2007). *Örgütsel Öğrenmenin Örgüt Gelişimine Etkisi ve Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aksoy Türk, G. (2008). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alp, A. (2007). *İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları-İstanbul İli Örneği* (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Argyris C., Schon D. A. (1978). *Organizational Learning II: The Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company, USA.
- Arslantaş, C. C. (2005). Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, s.102-116.
- Aydın M. (1994). *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- Aydoğdu, E. (2002). *İlköğretim Okullarının Örgütsel Öğrenme Açısından İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aytaç, T. (1999). Öğrenen Örgüt: Okul, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:141, s.75-78.
- Başaran İ. E. (2000). *Yönetim*, Umut Yayım Dağıtım, 3. Baskı, Ankara.
- Başaran İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi-Nitelikli Okul*, Feryal Matbaası, 4.Baskı, Ankara.
- Bates, R., Khasawneh, S. (2005). Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations, *International Journal of Training and Development*, Cilt:9, Sayı:2, s.96-109.
- Bayraktaroğlu, S., Kutanis, R.Ö. (2003). Transforming Hotels Into Learning Organizations: A New Strategy for Going Global. *Tourism Management*, Cilt:24, Sayı:2, s.149-154.
- Bentürk, D. (2003). *Öğrenen Organizasyonlarda Yönetimsel ve Organizasyonel Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Binbaşıoğlu C. (1975). *Eğitim Yöneticiliği*, Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara.
- Brown, J., Sheppard, B. (1999, Nisan). Liderlik, Örgütsel Öğrenme ve Sınıfta Değişim, *Amerikan Eğitim Araştırmaları Birliği Yıllık Toplantısı*, Montreal, Kanada.

- Bontis, N. (2002). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows, *Journal of Management Studies*, Cilt:39, Sayı:4, s.437-469.
- Bozacı, M. (2007). *Öğrenen Organizasyonlar: Teorik Bir Yaklaşım* (Yüksek Lisans Tezi), Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Celep, C. (2004). Örgütsel Öğrenme Açısından Türkiye Üniversiteleri, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya.
- Canman D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Basım Yayım, Ankara.
- Collinson, V., Cook, T. F. (2003, Nisan). Learning To Share, Sharing To Learn: Fostering Organizational Learning Through Teachers' Dissemination of Knowledge, *the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, Chicago.
- Coşkun, B. T. (2008). *Yönetici ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okullarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çalık, T. (2004). Öğrenen Örgüt Olarak Eğitim Kurumları, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s.115-130.
- Çam S. (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, Papatya Yayınevi, İstanbul.
- Çelik V. (1997). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, PegemA Yayınları, 1. Baskı, Ankara,
- ..... (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, PegemA Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- ..... (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. PegemA Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- ..... (2003). *Eğitimsel Liderlik*, PegemA Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- Çelikkaya H. (1999). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş (Eğitim ve Eğitimcilik)*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Demir, M. (2006). *Öğrenen Örgüt Kültürünün Oluşturulması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü, İstanbul.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures, *Organization Studies*, Cilt:14, Sayı:3, s.375-394.
- Düren A. Z. (2002). *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yönetim Dizisi Yayınları, 2. Baskı, Dizi No:13, İstanbul.
- Efil İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Basım Yayım, Genişletilmiş 6. Baskı, İstanbul.

- Ellinger A. D. (2000). Is the Learning Organization for Real? Examining The Impacts of the Dimensions of the Learning Organization on Organizational Performance, *AERC 2000 Proceedings of the 41st Annual Adult Education Research Conference*, Vancouver, s.106-111.
- Eren E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Erol, K. (1999). *Kaos ve Öğrenme* (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Erkılıç, T. A. (2004). *İnsan Kaynakları ve Okulun Eğitim Programının Yönetimine İlişkin Etmenlerin Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan İşgörenlerin Sendikal Örgütlenmeleri Üzerine Etkileri (Eskişehir Merkez İlçe Örneği)*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Fındıkçı İ. (1996). Öğreten Okuldan Öğrenen Okula, *Yeni Türkiye*, Sayı: 7- Eğitim Özel Sayısı, s.140-143.
- Field L., Ford B. (1995). *Managing Learning Organizations*, Longman, Melbourne.
- Fiol, C. M., Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning, *Academy of Management Review*, Cilt:10, Sayı:4, s.803-813.
- Garvey B., Williamson A. (2002). *Beyond Knowledge Management*, Financial Times Prentice Hall, 1. Baskı.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, Cilt:71, Sayı:4, s.78-91.
- Gay L. R., Airasian, P. (2000). *Educational Research: Competencies for Analysis and Application*, Prentice Hall, 6. Baskı, New Jersey, Amerika.
- Giesecke, J., McNeil, B. (2004) Organizational Development and Leadership, *Library Trends*, Cilt:53, Sayı:1, s.54-67.
- Güçlü, N., Türkoğlu, H. (2003). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, s.137-160.
- Gür, M. D. (2008). *Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişkiler ve Örgütsel Öğrenmenin Performans Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hitt, W. D. (1995), The Learning Organization: Some Reflections on Organizational Renewal, *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt:16, Sayı:8, s.17-25.
- Hofstede, G. (1989). Corporate Culture: Organizing for Cultural Diversity, *European Management Journal*, Cilt:7, Sayı:4, s.390-398.

- Howell, L. S. (1996). Creating and Learning A Controlling Organization: A Case Of Total Quality Management In An Industrial Setting, *37th Annual Adult Education Research Conference*, s.169-173.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, Cilt:2, Sayı:1, s.88-115.
- Jansink, F. (2005). The knowledge-productive corporate university, *Journal of European Industrial Training*, Cilt:29, Sayı:1, s.40-57.
- Johnson, C., Caldwell, B. (2001). Leadership and Organizational Learning in the Quest for World Class Schools. *The International Journal of Educational Management*, Cilt:15, Sayı:2, s.94-102.
- Kale, M. (2003). *Liselerin Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Belirlenmesi* (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ..... (2004). Resmi ve Özel Fen Liselerinin Örgütsel Öğrenme Açısından Karşılaştırılması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı:2, s.159-174.
- Kalkan V. D. (2004). Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi, *III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, s.401-407.
- Karadağ, N. (2002). *Öğrenen Organizasyonlar ve Örgütsel Öğrenme Yetersizliklerine İlişkin Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Karasar N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Kelly, D. W. A. (2000). *Senge's Learning Organization Concepts to One Vocational School Faculty* (Doktora Tezi), Immaculata College, Pennsylvania, Amerika.
- Kırım A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kumar, N. (2005). Assessing the Learning Culture and Performance of Educational Institutions, *Performance Improvement*, Cilt:44, Sayı:9, s.27-32.
- Kuru, S. (2007) *Muğla Üniversitesi'nin Örgütsel Öğrenme Açısından İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Küçüköğlü, A. (2005). Örgütsel Öğrenme ve Öğrenmenin Engelleri, *Milli Eğitim-Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:33, Sayı:166, s.1-6.
- Kümus, A. (1998). *Öğrenen Organizasyon Olarak Okul* (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Leithwood, K. vd, (1998, Nisan). Okullarda Örgütsel Öğrenmeyi Artıran Şartlar, *Educational Administration Quarterly*, Cilt:34, Sayı:2, s. 243-276.

- Levitt, B., March, J.G. (1988). Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, Cilt:14, s.319-338.
- Lien, B. , Hung, R. Y., McLean, G.N. (2007). Organizational Learning as an Organization Development Intervention in Six High-Technology Firms in Taiwan: An Exploratory Case Study, *Human Resource Development Quarterly*, Cilt:18, Sayı:2, s.211-228.
- Marks, H. M., Louis, K. S. (1999). Teacher Empowerment and the Capacity for Organizational Learning, *Educational Administration Quarterly*, Cilt:35, s.707-750.
- Matin, H. Z. (2007). Comparing Organizational Learning Rates in Public and Non-Profit Schools in Qom Province of Iran, *Journal of Applied Quantitative Methods*, Cilt:2, Sayı:4, s.396-408.
- Öğütveren, Ö. (1998). *Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Okkalı, M. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Becerilerinin Örgütsel Öğrenmeye Etkisinin Öğretmenler Tarafından Algılanması* (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Öğütçü, A. O. (2006). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarından Öğrenen Örgüt Yaklaşımı ve Bir Kamu Kurumunda Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Öncül, M. S. (1999). Örgütsel Öğrenme, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı: 2, s.7-24.
- Özdemir S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, PegemA Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.
- Özden Y. (2000). *Eğitimde Dönüşüm- Eğitimde Yeni Değerler*, PegemA Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- Özus, E. (2005). *M.E.B. Bağlı Konya İlindeki Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyonu Algılamaları* (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Peker Ö. (1995). *Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Rosenholtz, S. J. (1986). Öğretmenin Öğrenmesinde Örgütsel Koşullar, *Teaching and Teacher Education*, Cilt: 2, Sayı: 2, s.91-104.
- Sarason, S. B. (1990). *The Predictable Failure of Educational Reform*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

- Schlechty, P. C. (1997). *Inventing Better Schools: An Action Plan for Educational Reform*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Senge P. (1993). *Beşinci Disiplin*, Çevirenler: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- ..... (1997). *Beşinci Disiplin*, Çevirenler: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- ..... (2002). *Beşinci Disiplin*, Çevirenler: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- ..... (2004). *Beşinci Disiplin*, Çevirenler: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 12. Baskı, İstanbul.
- Seymen, O. A., Bolat, T. (2002). *Örgütsel Öğrenme*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sheppard, B. (2000, Nisan). Organizational Learning and the Integration of Information and Communication Technology in Teaching and Learning, *the Annual Meeting of the American Educational Research Association (AERA)*, New Orleans- Los Angeles, Amerika.
- Show, R. B., Perkins, D. N. (1992). Teaching Organizations to Learn, *Training and Development Yearbook*, Prentice Hall, New Jersey.
- Silins, H.C. vd, (2002). Organizational Learning and School Change, *Educational Administration Quarterly*, Cilt:38, Sayı:5, s.613-642.
- Sun, H. C. (2003). Conceptual Clarifications for Organizational Learning, Learning Organization and a Learning Organization, *Human Resource Development International*, Cilt:6, Sayı:2, s.153-166.
- Şahin, A. E. (1995). *Seçilmiş Özel ve Devlet Liselerinde Örgütsel Öğrenme Sürecinin Nitel Bir Değerlendirmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Şimşek Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Taşcı, D., Koç, U. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, s.373-382.
- Thompson, D. R. (2004). Organizational Learning in Action: Becoming an Inviting School, *Journal of Invitational Theory and Practice*, Cilt:10, s.52-72.
- Torres R. T., Preskill H. (2001). Evaluation and Organizational Learning: Past, Present and Future, *American Journal of Evaluation*, Cilt:22, Sayı:3, s.387-395.

- Töremen F. (1999). *Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- ..... (2001). *Öğrenen Okul*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ural A. (2008, Aralık). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri Kursu Notları*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Uras, M. (1998). *Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Moral, Yenilikçilik, Özerklik, Uyum ve Problem Çözme Yeterliği Boyutlarına İlişkin Algıları*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Malatya.
- Uysal, R. (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Algıları* (Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ülkü, S. (1981). *Öğrenme Psikolojisi Ders Notları*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi EFAM Yayınları, Ankara.
- WEB\_1. (2010). <http://www.yeniforumuz.biz/algı-t2015371.html> (10.01.2010).
- Yazıcı S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Yazıcı S. (2004). *E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm*, Alfa Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Yıldırım R. (1999). *Öğrenmeyi Öğrenmek*, Sistem Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul.
- Yıldırım, E. (2006). *Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zeka: Teori ve Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, M. (2008). *Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü* (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz H., Sünbül A. M. (2003). *Öğretimde Planlama ve Değerlendirme*, Mikro Yayınevi, Ankara.
- Yücel, İ. (2007). *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama* (Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

# **EKLER**



**Ek-1. Ölçek Onay Belgesi**

T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

SAYI : B.30.2.PAÜ.0.41.00.01.500/393  
KONU: Anket Uygulama İzni


20/04/2009

Sayın Recai ÇANDIR  
Şemikler Mah. 3002 Sok. No:3  
Bakırkent Sitesi E Blok Daire: 24  
Gümüşler / DENİZLİ

- İLGİ: a) Denizli Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 07/04/2009 tarih ve 10453 sayılı yazısı.  
b) PAÜ Rektörlük Makamının 09/04/2009 tarih ve (040.1)-462 sayılı yazısı.

İlgi (a) de kayıtlı yazı ile "Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Düzeylerine İlişkin Algıları" konulu araştırmanız için yapmak istediğiniz anket çalışmanız uygun görülmüş olup, Milli Eğitim Müdürlüğü ve Valilik Makamı Onay sureti ektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

  
Doç. Dr. Bilal SÖĞÜT  
Müdür

**EKLER:**

- Ek-1: Valilik Onay Yazı Fotokopisi  
Ek-2: Milli Eğitim Müd. Yazı Örneği

## Ek-2. Örgütsel Öğrenme Anketi

### AÇIKLAMA

Değerli Meslektaşlarım,

Bu anket, Denizli'deki devlet liselerindeki öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu ankette yer alan soruları dikkatle okuyarak içtenlikle cevaplamanız bu anketin amacına ulaşabilmesi için önemlidir.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölüm'de kişisel özelliklerinizle ilgili sorular, İkinci Bölüm'de ise çalışmakta olduğunuz okulun örgütsel öğrenmeye ilişkin durumunu belirlemeyi amaçlayan sorular yer almaktadır.

Anketin değerlendirme kapsamına alınabilmesi için, ankette yer alan tüm soruların cevaplanması gerekmektedir. Bu yüzden, lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

Bu anketle elde edilecek bilgiler, araştırma amaçları dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu yüzden, anketin hiçbir bölümüne adınızı ya da başka herhangi bir bilgiyi yazmanıza gerek yoktur.

İlginiz ve katılımınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

**Örgütsel Öğrenme:** Örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını, normlarını, değer sistemlerini davranış örüntülerini, kısaca örgüt kültürünü öğrenme sürecidir. (Hofsede, 1989:391)

Recai ÇANDIR

Pamukkale Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

DENİZLİ

**BÖLÜM I**

Aşağıdaki sorularda, durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

## 1. Cinsiyetiniz

( ) Kadın

( ) Erkek

## 2. Öğretmenlik Mesleğindeki Toplam Hizmet Süreniz

a. 1-8 yıl

b. 9-16 yıl

c. 17-24 yıl

d. 25 yıl ve üstü

## 3. Mezun Olduğunuz Okul Türü

a. Eğitim Enstitüsü ve Yüksek Öğretmen Okulu

b. Eğitim Fakültesi

c. Diğer Fakülteler (Lütfen belirtiniz) .....

## 4. Branşınız

a. Sosyal Alanlar (Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik, Sınıf Öğretmenliği, Sosyal Bilgiler, Türkçe ve Edebiyat, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi ...)

b. Fen Alanları (Fizik, Kimya, Biyoloji, Matematik ...)

c. Genel Yetenek (Resim, Müzik, Beden Eğitimi ...)

d. Dil Alanları (İngilizce, Almanca, Fransızca ...)

e. Meslek ile İlgili Alanlar (Elektrik-Elektronik, Torna Tesviye ...)

## BÖLÜM II

Bu bölümde çalışmakta olduğunuz lisenin örgütsel öğrenmeye ilişkin durumunu belirlemeyi amaçlayan sorular yer almaktadır. Lütfen, görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Seçeneklerden hiçbirisi görüşünüzü tam olarak yansıtmıyorsa, görüşünüze en yakın olan seçeneği işaretleyiniz. Lütfen, cevapsız soru bırakmayınız.

	Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1- Okulumdaki öğretmenler takım ruhu içinde çalışırlar.					
2- Okulumdaki öğretmenler alan bilgilerini sürekli olarak artırırılar.					
3- Okulumdaki öğretmenler alanlarıyla ilgili öğrendikleri bilgileri öğrenciler için yararlı olacak şekilde kullanırlar.					
4- Okulumdaki öğretmenlerin öğrenmek için yeterli zamanları vardır.					
5- Okulumdaki öğretmenler okuldaki yeni projeleri desteklerler.					
6- Okulumdaki öğretmenler Avrupa Birliği tarafından organize edilen projelere katılma konusunda girişimde bulunurlar.					
7- Okulumdaki öğretmenler için öğrenme keyifli ve heyecan vericidir.					
8- Okulumdaki öğretmenler kitaplardan okuyup öğrendiklerini okuldaki diğer öğretmenler ile paylaşırlar.					
9- Okulumdaki öğretmenler arasında hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılım yaygındır.					
10- Okulumda çalışan öğretmenler hizmet içi eğitim faaliyetleri yoluyla öğrendikleri bilgileri okuldaki diğer öğretmenler ile paylaşırlar.					

	Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
11- Okulumda temel amaç, sadece bugünü kurtarmak değil, okuldaki verilen eğitimin daha iyi olması için yarının ihtiyaçlarını da karşılamaktır.					
12- Okulumda öğrenme faaliyeti, öğretmenlerin yaptıkları her işin içine dâhil edilmiştir.					
13- Okulumdaki öğretmenler arasında öğrencilerle ilgili konulardaki düşüncelerin paylaşılması için uygun bir ortam vardır.					
14- Okulumdaki her öğretmenin görüşü idareciler tarafından önemsenir.					
15- Okulumdaki öğretmenler, öğrencilerin sınavlardan elde ettikleri sonuçlara bakarak alan bilgileri konusunda kendilerini değerlendirirler.					
16- Öğrencilerin sınavlardan elde ettikleri sonuçları değerlendiren öğretmenler, alan bilgileri konusunda kendilerini geliştirirler.					
17- Okulumda teknolojik araçlar, eğitim faaliyetleri içerisinde yeterince kullanılmaktadır.					
18- Sürekli gelişen ve değişen teknoloji, okulumdaki öğretmenler tarafından yeterli şekilde takip edilmektedir.					
19- Okulumdaki öğretmenler arasında teknolojik gelişmeler konusunda fikir alışverişi yapılmaktadır.					
20- Okul için alınan kararların oluşturulma sürecinde, okulumdaki öğretmenlerin görüşlerine önem verilir.					
21- Okulumda karşılaşılan problemlerin çözümünde, öğretmenler arasındaki bilgi alışverişi ve tecrübelerin aktarımı önemlidir.					

	Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
22- Okulumdaki öğretmenler okuldaki çeşitli aktivitelerde birlikte çalışırlar.					
23- Okulumda yeniliğin gerekliliğine inanılmaktadır.					
24- Okulumdaki öğretmenler arasındaki iletişim rahat bir şekilde sağlanmaktadır.					
25- Okulumdaki öğretmenler, herhangi bir konuda öğrenilen yeni bilgilerden sonra o konudaki düşüncelerini değiştirmeye açıktırlar.					
26- Okulumdaki öğretmenlerin okul içerisinde kendilerini geliştirmelerini sağlayacak fırsatları vardır.					
27- Okulumda karşılaşılan problemler, öğretmenlerin öğrenmelerini artıracakları yeni fırsatlar olarak görülürler.					
28- Okulumdaki öğretmenler okuldaki gelişmeleri değerlendirmek amacıyla düzenli bir şekilde toplanırlar.					

## ÖZGEÇMİŞ

- Adı, Soyadı** : Recai ÇANDIR
- Ana Adı** : Sadiye
- Baba Adı** : Abdurrahman
- Doğum Yeri ve Tarihi** : Başmakçı, AFYONKARAHİSAR  
18.08.1979
- Lisans Eğitimi ve Mezuniyet Tarihi** : Boğaziçi Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
İngilizce Öğretmenliği- 2002
- Çalıştığı Yer ve Adresi** : Adnan Menderes Üniversitesi  
Yabancı Diller Yüksekokulu  
Merkez- Aydın
- Bildiği Yabancı Dil** : İngilizce (İleri), Almanca (Orta)