

T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

**AVRUPA ULUSLARARASI OKULLAR BİRLİĞİ (ECIS) TARAFINDAN  
AKREDİTE OLMUŞ ÖZEL İLKÖĞRETİM KURUMU VE LİSESİNİN  
ÖĞRENEN ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ AÇISINDAN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

ASLI ÇELİK

İSTANBUL, 2007

T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

**AVRUPA ULUSLARARASI OKULLAR BİRLİĞİ (ECIS) TARAFINDAN  
AKREDİTE OLMUŞ ÖZEL İLKÖĞRETİM KURUMU VE LİSESİNİN  
ÖĞRENEN ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ AÇISINDAN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

ASLI ÇELİK

Danışman: PROF. DR. İSMET BARUTÇUGİL

İSTANBUL, 2007

AVRUPA ULUSLARARASI OKULLAR BİRLİĞİ (EQUIS) TARAFINDAN AKREDİTE OLMUS  
ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU VE LİSESİNİN DİĞER ENERJİ ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ AŞISINDAN  
DEĞERLENDİRİLMESİ

ASLI GELİK

## ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı : PROF. DR. İSMET BARUTÇUĞİL



Üye : PROF. DR. SEFER ADA



Üye : DR. MUSTAFA FARSAKOĞLU



Yüksek lisans tezi onay tarihi: 16.02.2007

..16..1.02.12007-

## TUTANAK

..... ASLI GELİK ..... 16/02/2007 tarihinde "AVRUPA ULUSLARARASI ÖLÇME BİRLİĞİ  
(ECS) TARAFINDAN AKADEMİK ÖLÇME İLKÖĞRETİM OKULLU VE ÜNİVERSİTELERİNİN ÖZELİNİN ORGANİZASYONU" başlıklı  
tezini savunmuş ve başarılı olduğu oybirliği ile kabul edilmiştir. KURULU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tez Danışmanı : PROF. DR. İSMEYİ BAĞUTCUĞLU.....



Üye : PROF. DR. SEFER ADA .....



Üye : DR. MUSTAFA FARSAKOĞLU .....



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ŞEKİL LİSTESİ.....	VII
TABLO LİSTESİ.....	VIII
ÖNSÖZ.....	XXXI
ABSTRACT.....	XXXII
ÖZET .....	XXXIII

<b>GİRİŞ</b> .....	1
Problem Durumu .....	1
<u>Amaç</u> .....	1
<u>Önem</u> .....	2
<u>Sınırlılıklar</u> .....	3
<u>Varsayımlar</u> .....	3
<u>Tanımlar</u> .....	3

### **BÖLÜM 1**

#### **ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENME .....**

**5**

1.1 Öğrenme Kavramı.....	5
1.1.1 Öğrenmenin Önemi.....	6
1.1.2 Öğrenmenin İlkeleri.....	7
1.1.3 Öğrenmeye Geçiş Aşamaları.....	9
<u>1.2 Öğrenme Teorileri</u> .....	10
<u>1.3 Kişisel Öğrenme Kavramı</u> .....	13
<u>1.4 Kişisel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş Süreci</u> .....	13
<u>1.5 Örgütsel Öğrenme</u> .....	15
1.5.1 Örgütsel Öğrenme Kavramı.....	15
1.5.2 Örgütsel Öğrenme İlkeleri.....	15
1.5.3 Örgütsel Öğrenme Süreci.....	16

### **BÖLÜM 2**

#### **ÖĞRENEREN ORGANİZASYON KAVRAMI VE ÖĞRENEREN ORGANİZASYON**

#### **İLE İLGİLİ UNSURLAR.....**

2.1 Öğrenen Organizasyon Kavramı.....	18
---------------------------------------	----

2.2 Öğrenen Organizasyonun Disiplinleri.....	19
2.2.1 Kişisel Uсталık.....	20
2.2.2 Düşünsel Modeller.....	21
2.2.3 Paylaşılan Vizyon.....	21
2.2.4 Takım Halinde Öğrenme.....	23
2.2.5 Sistem Düşüncesi.....	25
2.3 Öğrenen Organizasyonun Becerileri.....	25
2.4 Organizasyonlarda Öğrenmenin Geliştirilmesi.....	26

### **BÖLÜM 3**

#### **ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BELİRLENMESİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR.....**

3.1 Kültür Kavramı.....	28
3.2 Öğrenen Organizasyonlarda Kültürün ve Bütünleşmenin Önemi.....	28
3.3 Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesini Etkileyen Unsurlar .....	31
3.3.1 Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Tarzı.....	31
3.3.1.1 Liderlik Anlayışının Özellikleri.....	31
3.3.1.2 Liderin Temel Sorumlulukları.....	33
3.3.2 Öğrenen Organizasyonlarda İletişim Sistemi.....	34
3.3.3 Öğrenen Organizasyonlarda Vizyonun Paylaşılması.....	34
3.3.3.1 Vizyonun Önemi.....	34
3.3.3.2 Vizyonun Çalışanlara İletilmesi .....	34
3.3.4 Öğrenen Organizasyonlarda Katılımcı Yönetim.....	35
3.3.4.1 Katılımın Önemi .....	35
3.3.4.2 Çalışanların Katılımının Desteklenmesi .....	36
3.3.5 Öğrenen Organizasyonlarda Çalışanların Güçlendirilmesi .....	36
3.3.5.1 Çalışanların Güçlendirilmesinin Önemi.....	37
3.3.5.2 Çalışanların Güçlendirilmesinin Başarılı Olma Koşulları..	37
3.3.5.3 Öğrenen Organizasyonlarda Bilginin Paylaşılması.....	38
3.3.6 Öğrenen Organizasyonlarda Takım Çalışması ve İşbirliği.....	40
3.3.7 Öğrenen Organizasyonlarda Esnek Örgüt Yapısı.....	40
3.3.8 Öğrenen Organizasyonlarda Performans Değerleme ve Ödüllendirme Sistemi .....	41
3.3.8.1 Öğrenen Organizasyonlarda Performans Değerleme.....	41
3.3.8.2 Öğrenen Organizasyonlarda Ödüllendirme Sistemi.....	42

## **BÖLÜM 4**

### **AVRUPA ULUSLARARASI OKULLAR BİRLİĞİ (ECIS) TARAFINDAN AKREDİTE OLMUŞ BİR EĞİTİM KURUMUNUN 7S MODELİNE GÖRE ÖĞRENEN BİR ORGANİZASYON OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ... 44**

4.1 Stratejisi .....	44
4.2 Organizasyon Yapısı .....	46
4.3 Yönetim Tarzı .....	47
4.4 Kurumsal Becerileri .....	47
4.5 Kurum Kültürü / Paylaşılan Değerler .....	57
4.6 Sistemleri .....	59
4.7 Kadro / Çalışan Profili .....	63

## **BÖLÜM 5**

<b>ARAŞTIRMA .....</b>	<b>68</b>
5.1. Araştırmanın Modeli .....	68
5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	68
5.3. Araştırmanın Verilerinin Toplanması .....	68
5.4. Araştırmanın Verilerinin Çözümlemesi .....	69

## **BÖLÜM 6**

### **BULGULAR VE YORUM .....** 70

6.1. Hipotezlerin Analizi.....	71
6.1.1. Birinci Alt Problem Verilerinin İncelenmesi .....	70
6.1.2. İkinci Alt Problem Verilerinin İncelenmesi .....	74
6.1.3. Üçüncü Alt Problem Verilerinin İncelenmesi .....	79
6.1.4. Dördüncü Alt Problem Verilerinin İncelenmesi .....	83
6.1.5. Beşinci Alt Problem Verilerinin İncelenmesi .....	120
6.1.6. Altıncı Alt Problem Verilerinin İncelenmesi .....	128

6.1.7. Yedinci Alt Problem Verilerinin İncelenmesi .....	160
6.1.8. Sekizinci Alt Problem Verilerinin İncelenmesi .....	196
<hr/>	
<b><u>BÖLÜM 7</u></b>	
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>205</b>
7.1. Sonuç .....	205
7.2. Öneriler .....	206
<b>EKLER .....</b>	<b>208</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>210</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>214</b>



## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Şekil 1.1.3. Bilgi Organizasyonu Olma Yolculuğu .....	10
Şekil 2.2.3. Uygulamada Bilgi Yönetimi .....	22
Şekil 4.1.1: Eyüboğlu Eğitim Kurumları Organizasyon Şeması.....	46
Şekil 4.1.2: Eyüboğlu Koleji ve Fen Lisesi Organizasyon Şeması.....	47

## TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 4.7.1 Kaynakları Yapısı.....	İnsan 68
Tablo 4.7.2 Çalışan Eğitim Dağılımı.....	68
Tablo 4.7.3 Çalışan Yaş ve Kıdem Ortalaması.....	68
<a href="#">Tablo 6.1.1.....</a> <a href="#">Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışmakta Oldukları Eğitim Kurumunu</a> <a href="#">“Öğrenen Organizasyon” Kriterlerine Göre Değerlendirmeleri İle İlgili</a> <a href="#">Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar</a> .....	70
<a href="#">Tablo 6.1.2.....</a> <a href="#">Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumlarının “Öğrenen</a> <a href="#">Organizasyon” Kriterlerine Uygunluğu İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyete</a> <a href="#">Göre Farklılaşma Durumu</a> .....	74
<a href="#">Tablo 6.1.3.....</a> <a href="#">Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumlarının “Öğrenen</a> <a href="#">Organizasyon” Kriterlerine Uygunluğu İle İlgili Görüşlerinin Öğrenim</a> <a href="#">Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu</a> .....	79
<a href="#">Tablo 6.1.4.1.....</a> <a href="#">Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen</a> <a href="#">Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler</a> <a href="#">test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.” İfadesi İle İlgili</a> <a href="#">Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a> .....	83
<a href="#">Tablo 6.1.4.2.....</a> <a href="#">Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen</a> <a href="#">Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm</a> <a href="#">çalışanlarca paylaşılır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre</a> <a href="#">Farklılaşma Durumu</a> .....	84
<a href="#">Tablo 6.1.4.3.....</a> <a href="#">Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen</a> <a href="#">Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte</a> <a href="#">yaşanılan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.” İfadesi İle İlgili</a> <a href="#">Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a> .....	84
<a href="#">Tablo 6.1.4.4.....</a> <a href="#">Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen</a> <a href="#">Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve</a> <a href="#">geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.” İfadesi İle İlgili</a> <a href="#">Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a> .....	85
<a href="#">Tablo 6.1.4.5.....</a> <a href="#">Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen</a> <a href="#">Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar</a> <a href="#">uzman oldukları konularda kendilerini sürekli geliştirirler.” İfadesi İle İlgili</a> <a href="#">Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a> .....	86

<u>Tablo 6.1.4.6</u> .....	
<u>Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	86

<u>Tablo 6.1.4.7a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	87
---	----

<u>Tablo 6.1.4.7b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi</u> .....	87
--	----

<u>Tablo 6.1.4.8Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden " Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	88
--	----

<u>Tablo 6.1.4.9Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden " Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	89
--	----

<u>Tablo 6.1.4.10aYönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	89
---	----

<u>Tablo 6.1.4.10bYönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi</u> .....	90
--	----

<u>Tablo 6.1.4.11a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	90
---	----

<u>Tablo 6.1.4.11b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi</u> .....	91
--	----

<u>Tablo 6.1.4.12a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	92
---	----

<u>Tablo 6.1.4.12b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda çalışanlar</u>	
--	--

<a href="#">gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</a>	92
<a href="#">Tablo 6.1.4.13a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu .....</a>	93
<a href="#">Tablo 6.1.4.13b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</a>	93
<a href="#">Tablo 6.1.4.14 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu .....</a>	94
<a href="#">Tablo 6.1.4.15a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu .....</a>	95
<a href="#">Tablo 6.1.4.15b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</a>	95
<a href="#">Tablo 6.1.4.16 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayın, pano v.b.araçlardan yararlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu.....</a>	96
<a href="#">Tablo 6.1.4.17 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Görsel ve işitsel iletişim, bilgi teknolojileri ile desteklenir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu.....</a>	96
<a href="#">Tablo 6.1.4.18 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu.....</a>	97
<a href="#">Tablo 6.1.4.19 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu.....</a>	97
<a href="#">Tablo 6.1.4.20a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu .....</a>	98
<a href="#">Tablo 6.1.4.20b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.” İfadesi</a>	

<u>İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi</u> .....	98
--	----

<u>Tablo 6.1.4.21a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	99
<u>Tablo 6.1.4.21b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi</u> .....	100
<u>Tablo 6.1.4.22a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	100
<u>Tablo 6.1.4.22b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi</u> .....	101
<u>Tablo 6.1.4.23a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	101
<u>Tablo 6.1.4.23b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi</u> .....	102
<u>Tablo 6.1.4.24a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	103
<u>Tablo 6.1.4.24b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi</u> .....	103
<u>Tablo 6.1.4.25a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	104
<u>Tablo 6.1.4.25b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi</u> .....	105
<u>Tablo 6.1.4.26 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlara değişim ve</u>	

<a href="#">gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a> .....	105
<a href="#">Tablo 6.1.4.27 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a> .....	106
<a href="#">Tablo 6.1.4.28a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a> .....	106
<a href="#">Tablo 6.1.4.28b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur” ifadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi</a> .....	107
<a href="#">Tablo 6.1.4.29 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a> .....	108
<a href="#">Tablo 6.1.4.30 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a> .....	108
<a href="#">Tablo 6.1.4.31a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a> .....	109
<a href="#">Tablo 6.1.4.31b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi</a> .....	109
<a href="#">Tablo 6.1.4.32a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a> .....	110
<a href="#">Tablo 6.1.4.32b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi</a> .....	110
<a href="#">Tablo 6.1.4.33a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a> .....	111

<a href="#">Tablo 6.1.4.33b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi</a>	112
<a href="#">Tablo 6.1.4.34a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a>	112
<a href="#">Tablo 6.1.4.34b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi</a>	113
<a href="#">Tablo 6.1.4.35 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a>	113
<a href="#">Tablo 6.1.4.36a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a>	114
<a href="#">Tablo 6.1.4.36b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi</a>	114
<a href="#">Tablo 6.1.4.37 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a>	115
<a href="#">Tablo 6.1.4.38a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a>	116
<a href="#">Tablo 6.1.4.38b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi</a>	116
<a href="#">Tablo 6.1.4.39 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a>	117
<a href="#">Tablo 6.1.4.40 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</a>	117

<u>Tablo 6.1.4.41 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlara performansı ile ilgili üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından,müşterilerden v.b.oluşan bir grup tarafından geribildirim sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	118
<u>Tablo 6.1.42 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	118
<u>Tablo 6.1.4.43a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	119
<u>Tablo 6.1.4.43b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi</u> .....	119
<u>Tablo 6.1.5.1. Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumlarının “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerine Uygunluğu İle İlgili Görüşlerinin Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	120
<u>Tablo 6.1.6.1a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	128
<u>Tablo 6.1.6.1b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi</u> .....	128
<u>Tablo 6.1.6.2 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	129
<u>Tablo 6.1.6.3 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu</u> .....	130



<u>Tablo 6.1.6.4 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>130</u>
<u>Tablo 6.1.6.5 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini sürekli geliştirirler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>131</u>
<u>Tablo 6.1.6.6 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>131</u>
<u>Tablo 6.1.6.7a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>132</u>
<u>Tablo 6.1.6.7b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	<u>132</u>
<u>Tablo 6.1.6.8 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>133</u>
<u>Tablo 6.1.6.9 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>133</u>
<u>Tablo 6.1.6.10a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>134</u>

<u>Tablo 6.1.6.10b</u> <u>Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna</u> <u>Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden</u> <u>“Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine</u> <u>imkan tanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin</u> <u>Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre</u> <u>Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	<u>134</u>
<u>Tablo 6.1.6.11a</u> <u>Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna</u> <u>Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden</u> <u>“Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.” İfadesi</u> <u>İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma</u> <u>Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>135</u>
<u>Tablo 6.1.6.11b</u> <u>Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna</u> <u>Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden</u> <u>“Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.” İfadesi</u> <u>İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma</u> <u>Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi ....</u>	<u>136</u>
<u>Tablo 6.1.6.12a</u> <u>Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna</u> <u>Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden</u> <u>“Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere</u> <u>zamanında ulaşır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin</u> <u>Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre</u> <u>Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>136</u>
<u>Tablo 6.1.6.12b</u> <u>Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna</u> <u>Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden</u> <u>“Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere</u> <u>zamanında ulaşır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin</u> <u>Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre</u> <u>Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	<u>137</u>
<u>Tablo 6.1.6.13</u> <u>Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun</u> <u>“Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Tüm çalışanlar</u> <u>kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.”</u> <u>İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak</u> <u>Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>137</u>
<u>Tablo 6.1.6.14</u> <u>Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun</u> <u>“Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların</u> <u>bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım</u> <u>mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici</u> <u>Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>138</u>
<u>Tablo 6.1.6.15a</u> <u>Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna</u> <u>Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Elde edilen</u> <u>veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir</u> <u>biçimde yayılır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin</u> <u>Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre</u> <u>Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>138</u>

<u>Tablo 6.1.6.15b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	<u>139</u>
<u>Tablo 6.1.6.16 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayın, pano v.b.araçlardan yararlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>140</u>
<u>Tablo 6.1.6.17 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Görsel ve işitsel iletişim, bilgi teknolojileri ile desteklenir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>140</u>
<u>Tablo 6.1.6.18 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>141</u>
<u>Tablo 6.1.6.19 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>141</u>
<u>Tablo 6.1.6.20 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>142</u>
<u>Tablo 6.1.6.21 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>142</u>
<u>Tablo 6.1.6.22a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>143</u>

<u>Tablo 6.1.6.22b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	143
<u>Tablo 6.1.6.23a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu.....</u>	144
<u>Tablo 6.1.6.23b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir .” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi ....</u>	144
<u>Tablo 6.1.6.24 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	145
<u>Tablo 6.1.6.25 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	145
<u>Tablo 6.1.6.26 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	146
<u>Tablo 6.1.6.27 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	146
<u>Tablo 6.1.6.28 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	147

<u>Tablo 6.1.6.29a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlar İşletmenin tüm veri bankalarına ulaşır ” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>147</u>
<u>Tablo 6.1.6.29b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlar İşletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	<u>148</u>
<u>Tablo 6.1.6.30 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>149</u>
<u>Tablo 6.1.6.31a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>149</u>
<u>Tablo 6.1.6.31b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	<u>150</u>
<u>Tablo 6.1.6.32a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>150</u>
<u>Tablo 6.1.6.32b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	<u>151</u>
<u>Tablo 6.1.6.33 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>151</u>

<u>Tablo 6.1.6.34 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma .....</u>	152
<u>Tablo 6.1.6.35 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma.....</u>	152
<u>Tablo 6.1.6.36a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	153
<u>Tablo 6.1.6.36b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	153
<u>Tablo 6.1.6.37 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	154
<u>Tablo 6.1.6.38a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	155
<u>Tablo 6.1.6.38b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	155
<u>Tablo 6.1.6.39 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	156
<u>Tablo 6.1.6.40 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	156

<u>Tablo 6.1.6.41 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlara performansı ile ilgili üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından,müşterilerden v.b.oluşan bir grup tarafından geribildirim sağlanır ” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>157</u>
<u>Tablo 6.1.6.42 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>157</u>
<u>Tablo 6.1.6.43a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>158</u>
<u>Tablo 6.1.6.43b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	<u>158</u>
<u>Tablo 6.1.7.1a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>161</u>
<u>Tablo 6.1.7.1b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	<u>161</u>
<u>Tablo 6.1.7.2 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>162</u>

<u>Tablo 6.1.7.3</u>	<u>Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .</u>	<u>162</u>
<u>Tablo 6.1.7.4</u>	<u>Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>163</u>
<u>Tablo 6.1.7.5</u>	<u>Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini sürekli geliştirirler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>163</u>
<u>Tablo 6.1.7.6</u>	<u>Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>164</u>
<u>Tablo 6.1.7.7</u>	<u>Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>164</u>
<u>Tablo 6.1.7.8</u>	<u>Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>165</u>
<u>Tablo 6.1.7.9</u>	<u>Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>165</u>
<u>Tablo 6.1.7.10</u>	<u>Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>166</u>



<u>Tablo 6.1.7.11a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	166
<u>Tablo 6.1.7.11b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	167
<u>Tablo 6.1.7.12a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .</u>	168
<u>Tablo 6.1.7.12b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	168
<u>Tablo 6.1.7.13a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .</u>	169
<u>Tablo 6.1.7.13b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	169
<u>Tablo 6.1.7.14 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	170
<u>Tablo 6.1.7.15a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .</u>	171

<u>Tablo 6.1.7.15b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	<u>171</u>
<u>Tablo 6.1.7.16 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayın, pano v.b.araçlardan yararlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>172</u>
<u>Tablo 6.1.7.17 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Görsel ve işitsel iletişim, bilgi teknolojileri ile desteklenir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>172</u>
<u>Tablo 6.1.7.18 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>173</u>
<u>Tablo 6.1.7.19 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>173</u>
<u>Tablo 6.1.7.20 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .</u>	<u>174</u>
<u>Tablo 6.1.7.21a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Vizyonumuz,öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>174</u>
<u>Tablo 6.1.7.21b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Vizyonumuz,öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	<u>175</u>

<u>Tablo 6.1.7.22a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>175</u>
<u>Tablo 6.1.7.22b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	<u>176</u>
<u>Tablo 6.1.7.23 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>177</u>
<u>Tablo 6.1.7.24a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>177</u>
<u>Tablo 6.1.7.24b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	<u>177</u>
<u>Tablo 6.1.7.25 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>178</u>
<u>Tablo 6.1.7.26a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>179</u>
<u>Tablo 6.1.7.26b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	<u>179</u>

<u>Tablo 6.1.7.27a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>180</u>
<u>Tablo 6.1.7.27b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	<u>181</u>
<u>Tablo 6.1.7.28a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>181</u>
<u>Tablo 6.1.7.28b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	<u>182</u>
<u>Tablo 6.1.7.29 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>183</u>
<u>Tablo 6.1.7.30 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>183</u>
<u>Tablo 6.1.7.31a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>184</u>

<u>Tablo 6.1.7.31b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	184
<u>Tablo 6.1.7.32a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	185
<u>Tablo 6.1.7.32b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	185
<u>Tablo 6.1.7.33a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	186
<u>Tablo 6.1.7.33b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	187
<u>Tablo 6.1.7.34a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	188
<u>Tablo 6.1.7.34b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	188
<u>Tablo 6.1.7.35 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	189

<u>Tablo 6.1.7.36a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>189</u>
<u>Tablo 6.1.7.36b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	<u>190</u>
<u>Tablo 6.1.7.37a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>191</u>
<u>Tablo 6.1.7.37b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi .....</u>	<u>191</u>
<u>Tablo 6.1.7.38 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>192</u>
<u>Tablo 6.1.7.39 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>192</u>
<u>Tablo 6.1.7.40 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>193</u>
<u>Tablo 6.1.7.41 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlara performansı ile ilgili üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından,müşterilerden v.b. oluşan bir grup tarafından geribildirim sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .</u>	<u>193</u>

<u>Tablo 6.1.7.42 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .</u>	<u>194</u>
<u>Tablo 6.1.7.43 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>194</u>
<u>Tablo 6.1.8 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumlarının “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerine Uygunluğu İle İlgili Görüşlerinin Okula Göre Farklılaşma Durumu .....</u>	<u>196</u>

## ÖNSÖZ

Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürmek için hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları ve rekabet ortamında yerlerini almaları gerekmektedir. İşletmelerin sürekliliğinin sağlanması için, öğrenme yeteneğini sürekli kılacak örgüt kültürünün unsurları belirlenmelidir. Eğitim kurumlarının da sürekli değişime ayak uydurmaları ve rekabet ortamında yer almaları için öğrenen organizasyon olmaları beklenmektedir. Bu çalışmada organizasyonlarda örgütsel öğrenme, öğrenen organizasyon kavramı ve temel unsurları, öğrenen organizasyon kültürü ve kültürü etkileyen unsurlar, bir eğitim kurumunun 7S modeline göre öğrenen bir organizasyon olarak değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur.

Giriş bölümünden sonra, ikinci bölümde, öğrenme kavramı ve teorileri, kişisel ve örgütsel öğrenme kavramları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, öğrenen organizasyon kavramı, disiplinleri, becerileri ve öğrenen organizasyonun geliştirilmesi incelenmiştir. Dördüncü bölümde, öğrenen organizasyonlarda kültürün ve bütünleşmenin önemi, öğrenen organizasyonlarda kültür ve örgüt kültürünün belirlenmesini etkileyen unsurlar üzerinde durulmuştur. Beşinci bölümde Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş bir eğitim kurum 7S modeline göre öğrenen bir organizasyon olarak değerlendirilmiştir. Altıncı bölümde Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim kurumu ve lisesinin öğrenen organizasyon kültürü açısından değerlendirilmesine yönelik bir araştırma yürütülmüştür.

Bu çalışmada öğrenen organizasyon kavramı ile ilgili literatür taraması yapıldıktan sonra öğrenen organizasyonlarda kurum kültürünün belirlenmesindeki unsurlar, liderlik tarzı, iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, katılımcı yönetim, personel güçlendirme, bilginin paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı, performans değerlendirme ve ödül sistemi olarak belirlenmiştir. Bilgiler işletmeden anket yoluyla toplanarak SPSS istatistik programı yardımı ile analiz edilmiştir. Veriler T testi, Varyans analizleri yapılarak veriler değerlendirilmiştir.



## **ABSTRACT**

It is vital for companies to run for long term success in the world so all organizations must adopt the environmental changes to be competitive. By the help of learning competence, the organizations can be adoptive to the environment conditions and can achieve the highest performances. Today, it is necessary to determine the elements of the organizational culture to be permanent. It is expected from the companies to assign the elements of organizational culture, in order to be adaptive.

In this study, organizational learning, the concept of learning organization and the basic elements related to the elements determining the organizational culture, learning organizations, culture in learning organizations have been examined.

The objective of the study was to determine the elements affecting the integration through organizational culture in the learning organizations. After the review of existing literature, the elements affecting the integration through organizational culture in the learning organizations were mentioned as leadership style, communication system, sharing vision, participative management, empowerment, sharing knowledge, team work and cooperation, flexible organization structure, performance assessment and reward system. The research was conducted at a primary and high school of an educational institution accredited by European Council of International Schools. The data collected from the institution through questionnaires were statistically analyzed the SPSS for Windows 10.0. The data were assessed by the T test, Variance analyses.

## ÖZET

İşletmelerin başarılarının uzun süreli olabilmesi için rekabetçi yaklaşım ve çevresel değişikliklere uyum sağlamak hayati önem taşır. Sürekli öğrenme sayesinde organizasyonlar, hızlı ve belirsiz değişen çevre koşullarına uyumlu olabilirler ve en üst seviyede performans elde edebilirler. İşletmelerin sürekliliğinin sağlanması için, öğrenme yeteneğini sürekli kılacak örgüt kültürünün unsurları belirlenmelidir. Günümüzde eğitim kurumlarının da sürekli değişime ayak uydurmaları ve rekabet ortamında yer almaları için öğrenen organizasyon olmaları beklenmektedir.

Bu tez çalışmasında organizasyonlarda örgütsel öğrenme, öğrenen organizasyon kavramı ve öğrenen organizasyon ile ilgili temel unsurlar, öğrenen organizasyonlarda kültür ve örgüt kültürünün belirlenmesini etkileyen unsurlar incelenmiştir.

Bu çalışmanın amacı, bir eğitim kurumunun öğrenen organizasyon olarak kabul edilmesindeki unsurları belirlemektir. Yapılan literatür çalışması sonrasında öğrenen organizasyonlarda kurum kültürünün belirlenmesindeki unsurlar, liderlik tarzı, iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, katılımcı yönetim, personel güçlendirme, bilginin paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı, performans değerlendirme ve ödül sistemi olarak belirlenmiştir. Araştırma Avrupa Uluslararası Okullar Birliği tarafından akredite olmuş bir eğitim kurumunun ilköğretim ve lisesi ile yürütülmüştür. Bilgiler kurumdan anket yoluyla toplanarak SPSS istatistik programı yardımı ile analiz edilmiştir. Veriler T testi, Varyans analizleri yapılarak değerlendirilmiştir.

## **GİRİŞ**

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve tanımları ele alınmaktadır.

### **Problem Durumu**

İşletmelerin içinde buldukları çevre şartları büyük bir hızla belirsizleşmekte ve değişmektedir. Günümüzde bu değişimler eskine oranla daha büyük bir hızla olmakta ve bu hızla doğru orantıda bazı önemlerin alınması zorunlu olmaktadır. Bu önlemlerden en öncelikli olanı işletmelerin çalışma tarz ve yapılarını değiştirmeleridir. Mevcut ortamda en üst düzeyde bilgiye sahip işletmeler bile bir kaç yılda yetersiz hale gelebilmektedir. Bu sebeple değişen çevre şartlarına uyum sağlamak için öğrenen bir organizasyon olmak tüm organizasyonlar için hayati önem taşımaktadır.

Eğitim Kurumları da diğer tüm işletmeler gibi bu hızlı değişime uyum sağlamak durumundadırlar. Bu sürekli uyum sürecinde organizasyon kültürünün belirlenmesi ve bu kültürün öğrenen organizasyonun yapısının bir parçası olması büyük önem taşır.

### **Amaç**

Araştırmanın amacı, öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünün belirlenmesini etkileyen unsurları belirlemektir. Bu unsurlar liderlik tarzı, iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi başlıkları altında toplanmıştır. Bu çalışmada “Öğretmen ve Yöneticilerin özellikleri ile öğrenen organizasyon kültürünün düzeyi arasında ilişkiler vardır” hipotezi üzerinde çalışılmaktadır.

### **Alt problemler:**

- Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?

- Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri görev yapılan cinsiyet göre farklılaşmakta mıdır?
- Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri öğrenim düzeyine göre farklılaşmakta mıdır?
- Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
- Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri görev türüne göre farklılaşmakta mıdır?
- Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri görev yapma süresine göre farklılaşmakta mıdır?
- Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri şu anda çalışmakta oldukları kurumda görev yapma süresine göre farklılaşmakta mıdır?
- Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri görev yapılan kurumun alt birimlerine göre farklılaşmakta mıdır?

## **Önemi**

Araştırma ile toplanacak verilerin özellikle:

- Öğrenen organizasyon olarak kabul edilen eğitim kurumlarının yönetici ve öğretmenler tarafından da değerlendirilebilmesi,

- Teoride varolan organizasyonun pratikte nasıl yorumlandığı ve ne derecede hayata geçirilip geçirilmediği görülebilmesi,
- Organizasyon yöneticileri bu veriler doğrultusunda hızla değişen çevre şartları konusunda önceden geribildirim alarak daha hızlı önlemler alabilmesi umulmaktadır.

### **Sınırlılıklar**

Araştırma, Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ecıs) tarafından akredite olmuş Özel Eyüboğlu İlköğretim ve Lisesi ile sınırlıdır.

### **Varsayımlar**

Bu araştırmada denekler anket soruların samimi cevap vermişlerdir. Örneklem evreni temsil etmektedir.

### **Tanımlar**

**Öğrenme :** Öğrenme, eğitim programının sonunda katılımcılarda meydana gelen tutum değişikliği, bilgi ve/ya da beceri artışı derecesi olarak tanımlanabilir.

**Öğrenen Organizasyon:** Öğrenen organizasyon kavramı, yeni bir Organizasyon modeli değil, bir yönetim uygulamasını ifade eder. Bu uygulamanın esası, tüm organizasyon çalışanlarının çevrelerinden, geçmiş deneyimlerinden ve araştırma yolu ile yeni rekabet gücünü arttırmalarına dayanmaktadır.

**Öğrenen organizasyon kültürü:** Risk almaya, geliştirmeye ve değişime büyük değer verir. Bu kültür yapısında yeni fikir , ürün ve iş süreci yaratanlar takdir edilir ve ödüllendirilir. Risk almanın önemini belirtmek için de hatalar hoşgörülü bir şekilde karşılanır. Öğrenen organizasyonlarda yardımlaşma, işbirliği yetkileşme değerleri örgüt içi bütünleşmeye imkan veren bir ortak yaşam kültürü oluşturur.

**7S modeli:** Bu model, bir kurumun organizasyon yapısı ve işleyişini çok ayrıntılı ve kapsamlı bir şekilde ortaya çıkaran bütüncül bir modeldir.

**Avrupa Uluslararası Okullar Birliği:** ECIS (Avrupa Uluslararası Okullar Birliği) 1965 yılında kurulmuş olan, kar amacı gütmeyen ve üyelik bazında faaliyet gösteren, uluslararası okullarla ilgili kurulmuş en büyük birliktir.

**Akreditasyon:** Akreditasyon sözcüğünün sözlük anlamı “denklik”tir. ECIS’in sunduğu akreditasyon hizmeti bağlamında denklik, dünyanın çeşitli yerlerinde bulunan okulların belirli bir kalitede eğitim verdiğinin ECIS gibi yetkili ve saygın bir kuruluş tarafından onaylanmasını içerir.

# 1. ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Günümüzde çevre şartları hızla karmaşıklaşmakta ve değişmektedir. Bu değişim, geçmişte yaşanan değişimlerden daha hızlı olmakta ve işletmelerin çalışma tarzlarını ve yapılarını değiştirmeye zorlamaktadır. Herhangi bir konuda bilgi ve uzmanlığa sahip olan bir kişi ya da organizasyon, her dört yada beş yılda yetersiz hale gelmektedir. Bu nedenle bu kişiler ve organizasyonlar sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadır.<sup>1</sup>

## 1.1.Öğrenme Kavramı

Öğrenme, eğitim programının sonunda katılımcılarda meydana gelen tutum değişikliği, bilgi ve/ya da beceri artışı derecesi olarak tanımlanabilir. Bazı eğitimciler davranışta bir değişiklik olmadığı sürece bir öğrenmenin gerçekleşmeyeceğine inanırlar. Kirkpatrick' göre öğrenme şunlardan en az biri olduğunda gerçekleşmiş olur: Tutumlar değişmiştir. Bilgi düzeyi artmıştır. Beceri düzeyinde gelişme vardır. Davranış değişikliği sağlanacaksa, bu değişimlerden biri ya da daha fazlası gerçekleşmek zorundadır.<sup>2</sup>

Marquardt'a göre öğrenme, kişilerin davranışlarında ve hareketlerinde değişiklik yaratacak yeni bilgi ve kavrayışları kazandıkları bir süreçtir.<sup>3</sup>

Ausubel'in öğrenme kuramının temelinde ise şu düşünce vardır : “Öğrenmeyi etkileyen en önemli faktör öğrencinin mevcut bilgi birikimidir. Bu ortaya çıkarılıp ona göre öğretim planlanmalıdır”.

Ausubel'e göre öğrenme anlamlı olmalıdır. Sözel öğrenme eğer etkin bir şekilde yapılırsa anlamlı olur fakat buluş yoluyla öğrenme her zaman anlamlı olmayabilir. Bir çok kavrama dayalı ortak düşünce; öğrenmenin gerçekleşebilmesinin bazı unsurların gerçekleşebilmesine bağlı olduğudur. Bu unsurlar; kişinin önceden

---

<sup>1</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 2.Basım, İstanbul: Beta, 2001, s.303.

<sup>2</sup> Donald L. Kirkpatrick, **4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi**, İstanbul: PDr , 1998, s.20

<sup>3</sup> Michael Marquardt, Agnus Reynolds, **The Global Learning Organization**, New York: Irwin, 1994, s.35.

bilmediği bir düşünce ve kavramı öğrenmek istemesi, kişinin önceden yapamadığı davranışları yapabiliyor olması, kişinin önceden sahip olduğu bilgi ve davranışları yeni bir bakış açısıyla birleştirebilmesidir. <sup>4</sup>

### 1.1.1. Öğrenmenin Önemi

Öğrenme, genelde performansın iyileştirilmesi anlamını taşır ve bireyin inancını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirir. <sup>5</sup>

İnsanlık tarihinin 1650'lerde başlayan ikinci dönemi, sosyal gelişmenin birinci evresi olarak adlandırılan "tarım toplumu" yapısından sonra ulaşılan "sanayi toplumu"dur. Bu dönemin özelliği emek-yoğun üretimin yerine ağırlıklı olarak makine gücünün kullanılması idi. Üçüncü gelişme devresi olarak ortaya çıkan ve "sanayi-ötesi toplum" yahut "bilgi toplumu" şeklinde adlandırılan dönemin temel özelliği ise, beyin gücünün işlevlerinden bir kısmının elektronik makinelerce yapılmasıdır.

Bilginin son derece hızlı üretildiği ve kullanıldığı çağımızda, bu bilginin öğrenilmesi ve paylaşılması ile ilgili sorunların ortaya konması söz konusu sistemin hatasız olarak işleyebilmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. <sup>6</sup>

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşandığı günümüzde, işletmelerin bilgiyi değerli bir üretim faktörü olarak benimsemeleri gerektiği ve bilginin elde edilmesi kadar bilgi yönetimi ve paylaşımının da önemli olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Yeni toplumda bilgi stratejik bir kaynak haline gelmiştir. <sup>7</sup>

Yeni dünya düzeninde yerel dinamiklerin, ekonomik kalkınma ve bölgesel gelişme sürecindeki önemi artmıştır. Yeni teknolojik gelişmeler, hızlı değişim,

---

<sup>4</sup> Özlem Örgütveren, 'Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama', **8. Uluslararası Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.648-649.

<sup>5</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.Basım. İstanbul: Beta, 2000, s.572.

<sup>6</sup> Doç.Dr. Serkan Bayraktaroğlu ve Yrd. Doç.Dr. Rana Özen Kutanis, 'Bilgi Çağında Öğrenme Engelleri', Bilgi Yönetimi. 2002. [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=238#ust](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=238#ust) (20 Ağustos 2006)

<sup>7</sup> Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.154.



toplumların bilgi toplumu hâline gelmesine ihtiyaç göstermekte ve her şey eğitimde düğümlenmektedir.

Bilgi toplumları, yaşam boyu öğrenme becerilerine sahip bireylere ihtiyaç duymaktadırlar. Yaşam boyu eğitimi gerçekleştirmek sadece şu ana kadar okullarda edinilen bilgi ve beceriyle sınırlı kalmamaktadır.<sup>8</sup>

### 1.1.2. Öğrenmenin İlkeleri

 ğrenme kalıcı izli bir davranış değişikliği olarak tanımlanabilir. İnsan yaşamında öğrenme, duyu organları aracılığı ile deneme yanılma ve model alma yolu ile kendiliğinden olabileceği gibi kişiye yönlendirerek de gerçekleşebilir. Psikolojide, davranış değiştirme kuramları arasında klasik ve edimsel şartlanma prensipleri bulunmaktadır. Klasik şartlanma reflekslerimizle sınırlı kalırken, edimsel şartlanma şirket içi davranış değiştirmede daha etkindir.<sup>9</sup>Organizasyonlarda verilen eğitimin kalitesini arttırmak ve istenilen amaca ulaşılmasını sağlamak için öğrenme ilkelerine uymak gereklidir.  ğrenme ilkeleri; katılım, anlam, kolay uygulanabilirlik, geribildirim ve pekiştirme olarak beşe ayrılabilir.<sup>10</sup>

Bilgilerin açık seçik ve kesin verildiği durumlarda öğrenme artmakta ve yorum azalmaktadır. Eğitim sırasında alınan bilgiler uygulamada sorun yaratmamalı, kolay uygulanabilir olmalıdır.<sup>11</sup>alışanlara yönelik öğrenme ilkeleri arasında öncelikle, motivasyon, sunulan materyalin anlamlı olması, programın içeriğinin basitten karmaşığa

---

<sup>8</sup> Jale olakoğlu, “Yaşam Boyu  ğrenmede Motivasyonun  nemi”, **Milli Eğitim Dergisi**. Yaz- G z 2002. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/colakoglu.htm>(13 Kasım 2006)

<sup>9</sup> Ferik, Funda. “ İşletmelerde  ğrenme İlkeleri”, İnsan Kaynakları. 02 Ağustos 2001. <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=272> ( 18 Eylül 2006)

<sup>10</sup> etin, Canan , Besim Akın ve Vedat Erol. **Toplam Kalite Y netimive Kalite Güvence Sistemi**, 3. Basım. İstanbul: Beta, 2001, s.337.

<sup>11</sup> Erol Eren, ** rg tsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.575.

doğru olan süreç,içerisinde verilmesi, pekiştirme, geri bildirim anında sağlanması ve öğrenilenlerin kullanılması çok büyük önem taşımaktadır. <sup>12</sup>

Geribildirim zamanında yapılmaması öğrenimi olumsuz yönde etkiler. Bu sebepten ötürü, yapılan yanlışlar anında belirtilmelidir. Tabii bunun yanı sıra, öğrenme esnasında övgünün de yapılması gerekir. Pekiştirmelerin öğrenmenin her safhasında faydası büyüktür. Bu sayede öğrenilenler uzun süre bellekte kalır.

Pekiştirme süreci, geribildirim ve ödüllendirme mekanizması birlikte işlerse öğrenme daha sağlıklı ve eksiksiz olur.<sup>13</sup>Ausubel de anlamlı sözel öğrenmenin psikolojik temellerini şöyle oluşturmuştur:

1) Yeni öğrenilecek kavram, bilgi ve ilkeler daha önceki bilgilerle ilişkilendirilmelidir.Aksi takdirde öğrenme anlamlı olmaz.

2) Her bilgi ünitesi kendi içinde bir bütün oluşturduğundan, bu bütün içindeki kavramlar belli bir düzen içinde olmalı ve kavramlar sıralandırılarak öğrencilere verilmelidir.

3) Yeni öğrenilen konu kendi içinde tutarlı değilse veya öğrencinin daha önceki bilgileriyle çelişiyorsa öğrenci konuyu anlamakta zorlanır.

4) Bilişsel içerikli bir konuyu öğrenmede etkili olan zihinsel süreç tmdengelimdir. Öğrenci öğrendiği ilkeyi veya bilgiyi farklı durumlara ve problemlere uygulayabiliyorsa konuyu kavramıştır.<sup>14</sup>

Senge'ye göre öğrenme en iyi geçmiş deneyimlerden ders olarak olur, ancak biz hiç bir zaman direkt olarak bir çok önemli kararımızın sonuçlarını deneyim edinmeyiz.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Funda Ferik. “ İşletmelerde Öğrenme İlkeleri”, İnsan Kaynakları. 02 Ağustos 2001.  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=272> ( 18 Eylül 2006)

<sup>13</sup> Erol Eren, s.578.

<sup>14</sup> D.Ausubel'in Öğrenme Kuramı. 2 Ocak 2006.  
[http://tr.wikipedia.org/wiki/D.\\_AUSUBEL%E2%80%99%C4%B0N\\_%C3%96%C4%9ERENME\\_KURAMI](http://tr.wikipedia.org/wiki/D._AUSUBEL%E2%80%99%C4%B0N_%C3%96%C4%9ERENME_KURAMI) (18 Mart 2006)

### 1.1.3. Öğrenmeye Geçiş Aşamaları

Öğrenmeye geçiş 5 aşamadan oluşmaktadır:

- Bilinçsiz yetersizlik aşaması: Birey, ne bilip ne bilmediğinin farkında değildir ve bir şeyleri bilmekten dolayı rahatsızlıktan bahsedilemez.
- Bilinçli yetersizlik aşaması: Birey bilmediğinin farkındadır. Bu durumdan dolayı streslidir ve huzursuzdur.
- Bilinçli yeterlilik aşaması: Hangi durumlarda ne yapılması gerektiğini bilmektedir. Yavaş yavaş huzursuzluk yerini huzura bırakır.
- Bilinçsiz yeterlilik aşaması: Sürekli denediği için kişi ustalık aşamasına yaklaşır ama işi başarmanın farklı yollarını denemez ve bu yüzden tekrar bilinçsiz yetersiz aşamasına dönebilir.
- Ustalık aşaması: Bu aşamanın sürekli olabilmesi için sürekli öğrenme yoluna gitmek gerekir.

Benzer bir diğer bakış açısına göre:<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Mark K. Smith, 'Systems Thinking', Infed , 2001 <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm> ( 12 Ocak 2006)

<sup>16</sup> Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, s.43.

	Bilgisizlik	Yetkinlik
Bilinçsiz	BİLİNÇSİZ BİLGİSİZLİK  'Ne bilmediğimi bilmiyorum'  1. alan	BİLİNÇSİZ YETKİNLİK  'Ne bildiğimi bilmiyorum'  3.alan
Bilinçli	BİLİNÇLİ BİLGİSİZLİK  'Ne bilmediğimi biliyorum'  2.alan	BİLİNÇLİ YETKİNLİK  'Ne bildiğimi biliyorum'  4.alan

Şekil 1.1.3. Bilgi Organizasyonu Olma Yolculuğu

(Kaynak: İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, 2.Basım. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 43)

## 1.2.Öğrenme Teorileri

Öğrenme alanında yapılan ilk deneyler 'klasik koşullanma' ve 'Edimsel-araçsal' koşullanma teorilerini kapsayan davranışçı akımla olmuştur. Daha sonra 'bilişsel öğrenme' teorisi ortaya atılmıştır. Sosyal davranışı açıklamak üzere 'sosyal öğrenme' teorisi ortaya çıkmıştır.

Ausbel "sergileyici öğretim" modelini geliştirmiştir. Bu model üç basamaklı olarak gerçekleştirilir.

- 1) Ön düzenleyici kullanarak öğrenciyi öğrenmeye hazır konuma getirmek.
- 2) Yeni konunun bütün ayrıntılarını adım adım ve ayırt etmelerle öğrenciye sunmak.

3) Yeni konunun ana ilkelerini çeşitli örneklerle uygulatarak öğrencinin birleştirme, kaynaştırma ve bağdaştırma yapmasını sağlamak.

Bu modelde ön düzenleyiciler kullanmak üç faaliyetin gerçekleşmesini sağlar:

- 1) Öğrencinin dikkatini yeni konuya çeker.
- 2) Öğrenilecek konunun ana düşüncelerine ve kavramlar arası ilişkilerine ışık tutar.
- 3) Öğrencinin yeni konuyla ilgili olan önceki bilgilerini hatırlatır.<sup>17</sup>

İşbaşı eğitiminde kullanılacak yöntemlerde başlıca usta çırak uygulaması, rotasyon uygulaması, gözetmenlik programları da önemli yer teşkil etmektedirler. Amaçları;

1. Usta-çırak uygulaması: Amaç yeni işe başlayanın ya da yeni bilgiler alması gereken çalışanın deneyimli bir çalışanın yanına verilerek onu izlemesi ve ondan gördüklerini aynen yapmasını sağlamaktır.

2. Rotasyon uygulaması: Çaprazlama eğitim olarak da nitelendirilen bu uygulamada çalışanların, bir birimde yapılan birkaç farklı işle belli bir süre çalıştırılarak bu işleri öğrenmeleri sağlanır. Rotasyon programlarının en önemli yararı mevcut işi yapan kişinin yokluğunda o işi başkasının yapmasına olanak vermesidir.

3. Gözetmenlik (Coaching) programları: Çalışanların işlerini nasıl yaptıklarına ve işletme ile nasıl bir uyum içinde olduklarına dair danışmanlık ve gözetmenlik yapılmalarını sağlamak üzere informal olarak yürütülen bir işbaşı eğitim tekniğidir. Bu tekniğin başarılı olabilmesi için üstlerin astlarına güven ve yetki vermesi gerekmektedir.

---

<sup>17</sup> D.Ausubel'in Öğrenme Kuramı. 2 Ocak 2006.  
[http://tr.wikipedia.org/wiki/D.\\_AUSUBEL%E2%80%99%C4%B0N\\_%C3%96%C4%9ERENME\\_KURAMI](http://tr.wikipedia.org/wiki/D._AUSUBEL%E2%80%99%C4%B0N_%C3%96%C4%9ERENME_KURAMI) (18 Mart 2006)

İş dışında eğitimde kullanılacak yöntemler arasında ise; simülasyon, rol oynama, duyarlılık eğitimi, transaksiyonel analiz, atılganlık eğitimi sayılmaktadır.

1. Simülasyon: Çalışma ortamının temel özelliklerini taşıyacak şekilde iş koşullarına benzeyen bir öğretim ortamında gerçekleşmesidir.

2. Rol oynama: İnsan ilişkilerinde karşılaşılabilecek sorunları anlamaya ya da çözmeye dayalı, sekiz-on kişilik küçük gruplarla öğretici rehberliğinde yapılan bir öğretim tekniğidir.

3. Duyarlılık eğitimi: Bireylerin grup içindeki işlevlerini ve grubun birey üzerindeki etkilerini anlamalarını sağlamak bir kimsenin kendi duygularına ve diğer kişilerin hisselerine karşı duyarlılıklarını geliştirmek amacı ile uygulanan bir eğitim yöntemidir.

4. Transaksiyonel analiz: Eric Bern tarafından geliştirilen bu tekniğe göre; her bireyin kişiliğinde çocuk, ana-baba ve yetişkin olmak üzere üç benlik durumundan birisinin ağır bastığına inanılmaktadır. Bireyler, bu benlik durumları içinde geliştirdikleri duygu ve deneyimlere göre takım davranış kalıpları geliştirirler. Transaksiyonel analiz yöntemleri ile çalışanlar, kendilerini, bu benlik durumlarından hangisine göre algıladıklarını anlamalarını sağlamanın yanında, birlikte çalıştıkları kişilerin davranışlarının altında yatan benlik durumlarını anlayarak buna göre farklı tutumlar geliştirmeleri sağlanabilir.

5. Atılganlık eğitimi: Bu tarz bir eğitimin sonunda daha çok, başkalarının duygu ve davranışları etkisinde kalan kişilerin, insanların kendilerini nasıl etkilemeye çalıştıklarını anlamaları sağlanır.<sup>18</sup>

Carter'a göre, sürekli öğrenme öğrenmeyi öğrenme becerisidir. Eğer kişiler hayatı bir öğrenme süreci olarak görürlerse, kişiler hayattaki her şeyden öğrenmeye devam ederler. Sürekli öğrenmenin önemli noktaları aşağıda belirtilmiştir:<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Funda Ferik. “ İşletmelerde Öğrenme İlkeleri”, İnsan Kaynakları. 02 Ağustos 2001. <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=272> ( 18 Eylül 2006)

- Hayattaki temel değerlere ve iş yerindeki önceliklere sahip olarak
- Yeni bilgi ve becerileri uygulayarak
- Hayattaki deneyimleri yansıtarak
- Kendisiyle ilgili gerekli bilgiler ve deneyimler hakkında geri bildirim olarak
- Geri bildirimlerde saptanan engeller hakkındaki eleştirileri kabul ederek
- Değişim konusunda cesaretli olarak

### 1.3.Kişisel Öğrenme Kavramı

Kişisel öğrenme kavramı, bir kişinin çevresine ait birikmiş ya da yeni bilgilerle, sezgileri ya da bilişsel süreçleri kullanarak ulaşması, bunları algılayıp anlaması, yorumlaması, tecrübeler edinmesi ve sonuçlar göre davranışlarını ayarlaması şeklinde ifade edilebilir. Sezgi ve yorum kişisel olaylardır. Gelişen olayları organizasyon adına kişiler sezgiler ve yorumlar.<sup>20</sup>

### 1.4.Kişisel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye geçiş Süreci

İşletmelerin öğrenen bir kurum olmayı istemelerinin birkaç sebebi şunlardır:<sup>21</sup>

- Şirketin ayakta kalması
- Rekabet edebilmek
- Alanda ya da sanayide lider olmak

---

<sup>19</sup> Smith, Mark K. 'Systems Thinking', Infed , 2001 <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm> ( 12 Ocak 2006)

<sup>20</sup> Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s. 355.

<sup>21</sup>Gürsözlü, Süheyla. "Öğrenen Oganizasyon", Site Kalite, 2001 <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak.html> (15 Şubat 2006)

- Müşterilerin gereksinimlerine daha iyi cevap verebilmek
- Kazancı artırmak
- Size mal ve hizmet sağlayanlara örnek teşkil etmek
- Hataları önlemek
- Hataları tekrarlamaktan kaçınmak
- Çalışanların sundukları her şeyden yararlanabilmek
- Kurumun ortak zekasını artırmak
- Motive edici bir iş ortamı yaratmak
- Üstün yetenekli elemanları işe almak ve onların kurumda kalmalarını sağlamak
- Yeni şeyleri, kurumun güçlü olduğu alanların ve önceki başarıların üstüne inşa etmek
- Çalışanlarımızın gelişme ve ilerlemelerini desteklemek
- İşyerinin ruhunu canlandırmak
- Dünyaya yeni ürün, bilgi ve hizmet sunmak
- Yapılan işlerde daha başarılı olmak
- Toplam Kalite Yönetimi programını yaşama geçirmek
- Toplam Kalite Yönetimi programını sürdürmek
- Elemanlara birlikte nasıl daha iyi çalışabilecekleri konusunda yardımcı olmaktır.

Öğrenmenin en basit tanımı şöyle olabilir: kişinin etkili olabilmesi için kapasitesini arttırmalıdır. Öğrenme işi bireylerde başlar sonra adım adım takım



öğrenmesine gider sonra sistem öğrenmesine sonra da organizasyon öğrenmesine gider.<sup>22</sup>

## **1.5.Örgütsel Öğrenme**

Örgütsel öğrenme kavramı uzun bir süredir literatürde yer almaktadır. Ancak ne olduğuna ve nasıl oluştuğuna dair aynı disiplin içerisinde dahi uzlaşma yoktur. Tüm organizasyonlar öğrenir ancak organizasyonlar öğrenirken de yok olabilir. Önemli olan öğrenirken hız, ekonomi, doruluk ve elde etme bakımından nasıl ve neyi öğrendikleridir.

### **1.5.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı**

Bireylerin içinde buldukları öğrenme süreci bilgi, tecrübe, duygu ve düşüncelerinde değişiklikler oluşturur. Bireyler üyesi oldukları örgütün çalışma biçiminden ve örgütün uygulamakta olduğu faaliyetlerden bir takım sonuçlar çıkarabilirler. Hatalı yönleri bularak örgütsel öğrenme faaliyetlerini gerçekleştirirler. Hataları düzeltmek için harekete geçmeleri ve bir değişim ajanı gibi bazı girişimlerde bulunmaları ile örgütsel öğrenme somut olarak ortaya çıkar.<sup>23</sup>

Örgütsel öğrenme dinamik bir süreçtir. Organizasyonlar kişilerin gelişimine uygun bir ortam oluşturmalarıdır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi takım oyuncuları ile mümkündür.

### **1.5.2. Örgütsel Öğrenme İlkeleri**

Yapılan araştırmalarda kişinin öğrendiği konularla ilgili bilgi edinmesi ile başarılarının artması arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kişiye öğrenme durumu hakkında bilgi verilmesi, bilginin zamanında verilmesi, açık ve net olarak belirtilmesi ve öğrenme başarısı hakkında geri bildirimde bulunulması bireyin öğrenme güdüsünü arttırmaktadır.

---

<sup>22</sup> Aslı Üner. “Öğrenen Organizasyon”, Site Kalite, 2001  
<http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak.html> (15 Şubat 2006)

<sup>23</sup> Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s. 573.

Bunların dışında tutumların öğrenme üzerindeki etkilerinin dikkate alınması, öğrenmede tekrardan yararlanılması, eğitimde uygun yöntemlerden faydalanılması etkin bir öğrenme için konuların anlamlı bir biçimde düzenlenmesi, her konu için öğrenme düzeyinin farklı olması ve her biri için farklı zamana ve farklı yöntemlere ihtiyaç duyulması örgütlerde öğrenme biçimlerinin değerlendirilmesi, öğrenme ilkelerinin başlıcaları olarak kabul edilebilir.<sup>24</sup>

### 1.5.3. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme uzun vadede bilgi ile performansı birleştiren bir süreçtir. Bazılarına göre çalışanların davranışlarında değişiklik yapma olayıdır ve diğerlerine göre de organizasyon kavramı bir felsefe e düşünce sistemidir.<sup>25</sup>

Örgütsel öğrenme sürecini birey düzeyinde incelersek bu süreç üç aşamada gerçekleşmektedir:

- Bilginin elde edilmesi ve paylaşılması
- Paylaşılan bilginin kullanılması ve çalışanların davranışlarında değişimlerin gözlenmesi
- Çalışanların performansında artışların saptanması

Örgütsel öğrenme kavramı kolay anlaşılabilir bir kavram olmayabilir. Öncelikli sebebi henüz karmaşık yapıya sahip uluslararası ve iletişimsel mekanizmaya sahip örgütleri kavrayabilmiş olmamızdır. Bir başka sebebi ise örgütlerin kendini yenileyen, yaşayan ve organik bir beden gibi olmamalarıdır. Bu sebeplerden dolayı örgütsel öğrenme kavramı halen geniş bir araştırma alanıdır.<sup>26</sup>

Bu bölümde öğrenme kavramı, öğrenme teorileri, kişisel öğrenme kavramı, kişisel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiş süreci ve örgütsel öğrenme üzerinde

---

<sup>24</sup> Eren, s. 600-608.

<sup>25</sup> Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s.358.

<sup>26</sup> Xin-An (Lucian) Lu. "Surveying the Concept of the Learning Organization". 2004 <http://www.weleadinlearning.org/xaoct04.htm> ( 19 Ekim 2006)

durulmuştur. Bir sonraki bölümde öğrenen organizasyon kavramı ve öğrenen organizasyonla ilgili temel unsurlar incelenecektir.

## 2. ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMI VE ÖĞRENEN ORGANİZASYON İLE İLGİLİ TEMEL UNSURLAR

Yenilik yaratma amacındaki işletmeler, vizyonlarını ve stratejilerini oluşturup, bilginin yaratılması, elde edilmesi, işlenmesi ve kullanılmasını sağlayacak enformasyon sistemlerini kurduktan sonra bütün bunlardan daha zorlu ve karmaşık olan bir işi başarmak zorundadır: bilgi temelli yeniliği oluşturacak olan ‘ insanların’ yani bilgi çalışanlarının organizasyonu.<sup>27</sup>

Rakiplerden daha fazla öğrenme yeteneği çok önemli rekabet avantajı olabilir. Organizasyon içinde öğrenen tek bir kişinin olması artık yeterli olmamaktadır. Gelecekte diğerlerinin önüne geçecek organizasyonlar, bireylerin bir örgütün tüm düzeylerinde öğrenme yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendirebileceğini keşfedenler olacaktır. <sup>28</sup>

### 2.1.Öğrenen Organizasyon Kavramı

Öğrenen organizasyon kavramı, yeni bir organizasyon modeli değil, bir yönetim uygulamasını ifade eder. Bu uygulamanın esası, tüm organizasyon çalışanlarının çevrelerinden, geçmiş deneyimlerinden ve araştırma yolu ile yeni rekabet gücünü arttırmalarına dayanmaktadır. <sup>29</sup>

Argyris’e göre öğrenen organizasyon ‘bilgi (anlama, know-how, teknikler ve uygulamalar) aldığı zaman öğrenen bir organizasyon’ olarak tanımlanabilir. Bu sebeplerden dolayı Argyris’e göre bilgi öğrenen organizasyonların merkezi niteliğidir. Argyris bilginin organizasyonel davranışın temelinde yer almaktadır. Bilgi temelli olmayan organizasyonlar kendilerini tekrarlarlar.<sup>30</sup>

Öğrenen organizasyonlar, öğrenmeye karşı kuvvetli bir his duyarlar. Yeni bilginin ve teknolojinin örgüt içi paylaşılmasında ve transferinde çalışanlar arasında güçlü bir uzlaşma söz konusudur.

---

<sup>27</sup> İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, 2002.

<sup>28</sup> Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin**, 11.Basım. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2004, s.12.

<sup>29</sup> Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s.359.

<sup>30</sup> Xin-An (Lucian) Lu. “Surveying the Concept of the Learning Organization”. 2004, <http://www.weleadinlearning.org/xaoct04.htm> ( 19 Ekim 2006)

Nonaka ve Takeuchi'ye göre bilgileri bir araya getirme öğrenen organizasyon olmanın sadece ufak bir parçasıdır. Gerçek bir öğrenen organizasyon sadece bilgi toplamaz, daha da önemlisi; bilgi yaratır. İki çeşit bilgi vardır: biri gizli, diğeri açık bilgidir. Öğrenen organizasyonlar gizli ve açık bilgi arasında bir iletişim kurarak bilgi yaratarak öğrenir.<sup>31</sup>

Hızlı değişimlerin ve yeniliklerin yaşandığı günümüz koşullarında sadece üst yönetimin öğrenmesi yeterli değildir. Organizasyon içerisinde görevli olan herkesin sürekli öğreniyor olması ve konularıyla ilgili yenilikleri izlemesi, öğrenmesi ve bunları uygulaması gerekmektedir.

## 2.2.Öğrenen Organizasyonun Disiplinleri

Organizasyonlar, öğrenen bireyler aracılığı ile öğrenirler. Ancak, bireysel öğrenme organizasyonun öğrenmesini garanti edemediği gibi bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme de gerçekleşemez.<sup>32</sup>

Öğrenen organizasyon kurmak için beş disiplin gereklidir. Bu disiplinler;

- kişisel ustalık,
- düşünsel modeller,
- paylaşılan vizyon,
- takım halinde öğrenme,
- sistem düşüncesi

olarak görülmektedir.

Yukarıda belirtilen beş disiplin üç ana seviyede ele alınabilir:<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Xin-An (Lucian) Lu. "Surveying the Concept of the Learning Organization". 2004, <http://www.weleadinlearning.org/xaoct04.htm> ( 19 Ekim 2006)

<sup>32</sup> Senge, **Beşinci Disiplin**, s.155.

- Uygulama: Yapmakta olduğun şey.
- İlkeler: Yön verici fikirler.
- Nitelikler: disiplin içerisindekilere yüksek seviyelerde hakim olma.

### 2.2.1.Kişisel Ustalık

Kişisel ustalığın, kişisel gelişim ve öğrenim ile ilişkisi vardır. Kişisel ustalığı yüksek olan bireyler sürekli öğrenirler. Kişisel ustalık sahip olunan bir özellikten çok, bir süreç, ömür boyu süren bir disiplindir. Öğrenen organizasyonlarda, bilgiyi bireyden işletmenin tamamına yayacak bir sistem geliştirmek gereklidir. Birey vizyonu ile geleceğini yaratır.

34

Benzer şekilde öğrenmeye duyulan bağlılık da, bireysel bağlılıklardan kaynaklanır. Sürekli olarak geleceğini nasıl yaratacağını öğrenen bir organizasyonun, yaşamlarında kendileri için önemli olan konularda nasıl gelişeceklerini sürekli olarak öğrenen bireylerden oluşması gereklidir.<sup>35</sup>

Yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip kişiler hayatta gerçekten aradıkları sonuçları yaratma yeteneklerini sürekli olarak genişletmektedir. Bireylerin sürekli öğrenme çabasından ise öğrenen organizasyon ruhu çıkmaktadır.<sup>36</sup>

Kişisel ustalık disiplini sayesinde kişisel görme ufumuz sürekli açıklık kazanır ve derinleşir, enerjilerimiz odaklaşır, sabrımız gelişir ve gerçekliği objektif olarak görebiliriz.Bu, öğrenen organizasyonun temel taşı ve manevi temelidir. Bir

---

<sup>33</sup> Mark K. Smith, 'Systems Thinking', Infed , 2001 <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm> ( 12 Ocak 2006)

<sup>34</sup> İhsan Hakan Selvi, "Öğrenen Organizasyonlar", 12 Temmuz 2000. [http://www.5mworld.com/kasim\\_2000/Makale-ogrenen.htm](http://www.5mworld.com/kasim_2000/Makale-ogrenen.htm). ( 23 Kasım 2006)

<sup>35</sup> Ahmet Talat Us, Us,Ahmet Talat. "Öğrenen bir TKY Organizasyonu Yaratmak", 09 Temmuz 2000. <http://www.kalder.org/yayinlar/html/kalderforum/sayil1/forum1makale.htm>. (02 Aralık 2006)

<sup>36</sup> Senge, **Beşinci Disiplin**, s.157.

organizasyonun öğrenme isteği ve kapasitesi çalışanlarının öğrenme isteklerinden daha büyük olamaz.<sup>37</sup>

### **2.2.2.Düşünsel Modeller**

Düşünsel modeller hayatın akışı ile ilgili bilgilerimizin farkında olmamızı, bunları test etmemizi ve geliştirmemizi kapsar.

Düşünsel modeller çok basit genellemelerden, örneğin ‘İnsanlara güvenilmez’ görüşünden oldukça karmaşık teorilere, sözgelimi ‘ailemdeki fertlerin birbirlerine neden olan şu anda davranmakta oldukları şekilde davrandıklarına dair fikrim.....’gibi düşüncelere kadar uzanır. Düşünsel modellerin hareketlerimizde bu kadar belirleyici olmalarının nedeni neleri gördüğümüzü de kontrol etmeleridir.

Düşünsel modeller etkindir ve davranışlarımızı etkiler. Farklı düşünsel modellere sahip iki kişi aynı olayı gözlemledikleri halde farklı ayrıntılara bakmaları nedeniyle farklı betimlemelerde bulunabilirler.<sup>38</sup>

Bir organizasyonun düşünsel modellerle çalışma kapasitesini geliştirmek hem yeni becerilerin öğrenmesini, hem de bu becerilerin günlük yapılan işlerde yer almasını sağlayacak kurumsal yeniliklerin uygulamasını gerektirir.<sup>39</sup>

### **2.2.3.Paylaşılan Vizyon**

Global bilgi organizasyonu olmak birçok organizasyon için gelecek bir zamanda elde edilebilecek en büyük vizyondur.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Senge, s.16.

<sup>38</sup> Senge, s.193.

<sup>39</sup> Senge, s.196-200.

<sup>40</sup> İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, s.123.

Organizasyonlar arası	Paydaşlar arası iletişimin iyileştirilmesi	Stratejik ortaklıklar En iyi uygulama Paylaşımı	Daha iyi stratejik Bilgi Yönetimi	Global Bilgi Organizasyonu Global Bilgi Değişimleri
Organizasyon	Organizasyonel iletişim geliştirilmesi	Daha iyi organizasyonel performans	Daha iyi Bilgi Yönetimi	Bilgi organizasyonu
Takım	Takım iletişiminin geliştirilmesi	Daha iyi takım performansı	Daha iyi Takım Bilgi Yönetimi	Bilgi Takımı
Kişi	Kişisel etkinliğin iyileştirilmesi		Daha iyi Kişisel Bilgi Yönetimi	
	İletişim	İşbirliği	Bilgi Yönetimi Süreçleri	Bütünleştirme

### Şekil 2.2.3. Uygulamada Bilgi Yönetimi

(Kaynak: İsmet Barutçugil, Bilgi Yönetimi, 2.Basım. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 123)

Vizyon kavramı ile uzağı, geleceği görebiliriz. Ancak bu görme gözle görülen bir işlem değil, zihin gücü, deneyim ve sezgiyle ilgili bir görmedir. Amaçlar, değerler ve misyon organizasyondaki çalışanlar tarafından paylaşıldığı ve sahiplenildiği takdirde organizasyon üzerinde önemli bir etki yaratır. Bu etkinin devamı ancak paylaşılan bir vizyon yaratılması ile mümkün olabilir.

Bir işletmede paylaşılan bir vizyona güçlü bir bağlılık yoksa, işletmenin düzenini kurmak ve o koşullar altında çalışmak zorlaşır. Bu bağlılığın sağlanabilmesi için işletme vizyonunun bir parçasını oluşturan değerler aynı kalmalı, ancak değişen



koşullara göre vizyon güncelliğini korumalı ve bireysel vizyonlarla takım vizyonunu desteklemelidir.<sup>41</sup>

Uyumsal öğrenme için ortak bir vizyon gerekli değildir. Ancak üretken öğrenmede ise insanların gerçekten istedikleri için harekete geçmesini sağlayan paylaşılan vizyon gereklidir.

Kurumsal vizyon teşvik edilirken bireysel özgürlükler kısıtlanmamalıdır. Kişisel vizyonu yüreklendirecek bir örgüt ortamı yaratmak için olumlu tedbirler alınabilir. Örnek olarak, bir vizyona sahip liderin kendi vizyonunu başkalarının paylaşılmasını sağlayacak bir şekilde iletilmesi verilebilir.<sup>42</sup>

#### **2.2.4.Takım Halinde Öğrenme**

Bir takım aynı çizgide faaliyet gösterir. Aynı çizgide olması için, bir grubun tek bir varlık olarak işlev görmesi, herkesin aynı yönde hareket etmesi gerekir.<sup>43</sup>

Aynı çizgide olan bir grubun özellikleri şunlardır:

- ortak yön ve hedefler
- enerjinin uyumlu tüketilmesi
- diğer insanların çabalarını değerlendirme gayreti
- paylaşılan vizyon

Takım halinde öğrenme bireysel beceriler anlayışını içeren ortak bir disiplindir. Birey tek başına bu süreci yaşayamaz.<sup>44</sup>Organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin üç unsuru vardır.

- Sinerjik düşünme: Takımlar birçok düşünsel modelden etkin bir şekilde nasıl yararlanacaklarını öğrenmelidir.

---

<sup>41</sup> Nilgün Aydemir, “Öğrenen Organizasyonların oluşmasında Vizyon Paylaşımı”, **İşletme ve Finans**, C.14, 1999, S..28-41.

<sup>42</sup> Senge, **Beşinci Disiplin**, s.227-232.

<sup>43</sup> Senge, s.254.

- Eşgüdümlü eylem: Organizasyonlarda mevcut olan takımlar aynı türden ilişkiyi geliştirir ve ortada bir operasyonel güven oluşur.
- Takım üyelerinin rolü: Öğrenen bir takım diğer öğrenen takımları sürekli olarak gelişir.

Takım halinde öğrenme disiplini, takımların etkin bir iletişim kurabilmelerinin iki ayrı yolu olan diyalog ve tartışma pratiklerini etkin ve verimli uygulayabilmelerini gerektirir.

Diyalogda kazanma çabası yoktur. Diyalogda bir grup zor ve karmaşık konuları birçok görüş açısından araştırır. Bireyler varsayımlarını askıya alır, ama özgürce birbirlerine iletirler. Sonuç, kişilerin deneyim ve fikirlerinin tüm derinliğini yüzeye çıkaran, onların bireysel görüşlerinin ötesine geçebilen özgür bir araştırmadır.<sup>45</sup>

Öğrenen bir takım diyalogla tartışma arasında gidip gelmeyi başarır. Temel kurallar ve amaçlar farklıdır. Bunları ayırt edemeyen takımlar ne diyalog yürütebilir, ne de verimli tartışma yapabilir. Düzenli bir diyaloga giren takım mensupları arasında güvene dayalı bir ilişki mekanizması bulunur. Bu güven duygusu tartışmada da devam eder.<sup>46</sup>

Sürekli öğrenme içindeki takımların en güvenilir göstergelerinden biri fikir çatışmalarının yaşanmasıdır. Başarılı takımlarda çatışma üretkenlik kazanır. Sorunların nedenlerini etkili bir şekilde varsayımlarınızı ve muhakemelerinizi ortaya koyacak tarzda sorgulamakla onları başkalarının etkisine açık tutmuş ve diğerlerini de benzer şekilde davranmaya yöreklendirmiş oluruz. O zaman rutinlerin etkisi daha az hissedilir.<sup>47</sup>

Öğrenmeyi benimsemiş bir takım sadece dışarıda iş ortamında neler olduğu hakkında doğru söylemeyi değil, içerde takımın içinde neler olup bittiği konusunda doğruyu söylemeye de kendini yükümlü saymalıdır.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Senge, **Beşinci Disiplin**, s.262.

<sup>46</sup> Senge, s.269-270.

<sup>47</sup> Senge, **Beşinci Disiplin**, s.271-278.

<sup>48</sup> Senge, s.279-280.

### 2.2.5. Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesinin amacı bütünü görmektir. Sistem düşüncesi, parçalar yerine bütünü ve durağan görüntüler yerine değişim noktalarını görebilmeyi sağlayan bir düşünme tarzıdır. Sistemli düşünme karmaşık durumlarda gizli kalan yapıları ortaya çıkarır, küçük ve büyük değişiklikler arasındaki farkın görülmesini sağlar. Öğrenme sayesinde bütünü görerek genel bakışı yakalayabilir ve karmaşanın içinde kaybolmaktan kurtuluruz.

Bir öğrenen organizasyonun temelinde, kendimizi dünyadan ayrı görmekten dünyayla bağlantılı olarak görmeye, sorunlarımızı dışarıdan bir bakış açısının ya da başka bir şeyin yol açtığı sorunlar olarak görmekten kendi faaliyetlerimizi nasıl yaşadığımız sorunları nasıl yarattığımızı görmeye yönelik bir zihniyet değişikliği vardır.<sup>49</sup>

Planlama da öğrenmenin bir formudur. Hedefler belirlenir, stratejiler ve ulaşılacak hedefler seçilir. Kimin hangi görevde ne yapacağını eylem planları yapılır. Planlar organizasyonun kendini yenileme sürecinde değişip bitebilir de. Planlar değişebilen rehberler olarak görülürse büyük bir öğrenme durumundan bahsedilebiliriz.<sup>50</sup>

### 2.3. Öğrenen Organizasyonun Becerileri

Öğrenen organizasyonlardan sistematik sorun çözme, geçmişteki deneyimlerden öğrenme, başkalarının geçmişteki deneyimlerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme, organizasyon boyunca bilginin etkin olarak transferi beklenmektedir.

---

<sup>49</sup> Senge, s.20-21.

<sup>50</sup> Carter McNamara, "Continuous Learning", 2006, [http://www.managementhelp.org/trng\\_dev/design/cont\\_lrn.htm](http://www.managementhelp.org/trng_dev/design/cont_lrn.htm) ( 14 Ekim 2006)

- Sistematik sorun çözüme: Bunun için çalışanlara; fikir üretme ve toplama, görüş birliğine varma, verinin analizi ve görüntülenmesi, planlama faaliyetleri alanlarında destek ve araç sağlanması gerekmektedir.

- Yeni yaklaşımlarla deneyimlerde bulunmak: Bu faaliyet, bilimsel yöntemler kullanılarak yeni bilginin sistematik olarak araştırılması ve denenmesini içerir.

- Geçmişteki deneyimlerden öğrenmek: Bu faaliyet, firmaların başarı ve başarısızlıklarını inceleyerek, sistematik olarak değerlendirmelerini ve bu değerlendirmelerin sonucunda elde edilen derslerin çalışanların kolayca ulaşabileceği biçimde kaydedilmesini içerir.

- Başkalarının geçmişteki deneyimlerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme: Bu faaliyet 'benchmarking' olarak adlandırılır. Benchmarking, bir firmanın kendi uygulamalarını ve performansını dikkatlice inceledikten sonra diğer firmaların başarılı uygulamalarını araştırması ve bunlardan öğrendiklerini analiz edip kendisi için uyarlayarak uygulamasıdır.

- Organizasyon boyunca bilginin etkin olarak transferi: Çalışanların yeni fikirleri ve bilgiyi paylaşmaya özendirilmeleri için organizasyonel kültür yaratılmalı ve bilginin paylaşılmasını sağlayacak ortamlar yaratılmalıdır.<sup>51</sup>

## **2.4.Organizasyonlarda Öğrenmenin Geliştirilmesi**

Öğrenen organizasyon olmak isteyen işletmelerin dikkat etmesi gereken birkaç önemli nokta vardır. İlk nokta, öğrenmeye elverişli bir ortamın yaratılmasıdır. Diğer önemli bir nokta, departmanlar arası ve işletmeler arası sınırların ortadan kaldırılmasıdır.

Bir diğer önemli nokta ise, çalışanların öğrendiklerini aktarabilecekleri platformlar yaratılmasıdır. Çoğu zaman, çalışanlar bir konferanstan veya bir eğitim programından birçok yeni fikirle dönerler ancak öğrendiklerinin yaptıkları işlere nasıl

---

<sup>51</sup> İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, s. 152-153.

uygulanacaklarını anlayamazlar. <sup>52</sup>Çalışanlara yeni öğrendikleri bilgi ve becerileri işlerine uygulamaları için uygun ortamlar yaratılmalıdır, aksi durumda bir geri dönüşüm alınmazsa bunun şirket için de birey için de bir yararı olmaz. Bilgi çağında bütün organizasyonlar öğrenmek zorundadırlar. Ama kimileri hızlı kimileri yavaş öğrenirler. Bunlardan hızlı yakalayabilenler ayakta kalacaktır. Anlaşılacağı üzere başarıya giden yol hızlı öğrenmektir. <sup>53</sup>

En iyi olanlarla kendimizi kıyaslayarak yaptığımız işleri iyileştirmek de öğrenen organizasyon olabilmenin bir koşuludur. Toplam kalite yönteminde Benchmarking dediğimiz kıyaslama yöntemi ile kendimizi sadece kendi sektörümüzdeki en iyilerle değil tüm sektörlerde benzer süreçleri en iyi yapanlarla kıyaslamalı ve onların deneyimlerinden öğrenmeliyiz. <sup>54</sup>

Bu bölümde öğrenen organizasyon kavramı, öğrenen organizasyonun disiplinleri, organizasyonlarda öğrenmenin geliştirilmesi üzerinde durulmuştur. Bir sonraki bölümde öğrenen organizasyonlarda kültür ve örgüt kültürünün belirlenmesinde örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen unsular incelenecektir.

---

<sup>53</sup> Gürsözlü, Süheyla. “Öğrenen Oganizasyon”, Site Kalite, 2001, <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak.html> ( 15 Şubat 2006)

<sup>54</sup> ‘Öğrenen Oganizasyon’, Tanju Argun, 1998 (Çevrimiçi) <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak.html>

### **3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BELİRLENMESİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR**

Öğrenen organizasyonlar, çalışanın gelişimini sürekli teşvik ede, öğrenmeyi işletmenin başarısını arttırmaya yönelik bir yatırım sayan ve öğrenmeye ve geliştirmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan kurumlardır. Organizasyonların yeni fikirler yaratmaları, kendi geleceklerini belirlemeleri ve kendi sorunlarını çözmeleri, tüm çalışanların öğrenmesini teşvik eden bir çalışma kültürü oluşması durumunda gerçekleşebilir.

#### **3.1.Kültür Kavramı**

Kültür, bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin, inançların, kavrayışların ve normların bir bütünü şeklinde tanımlanabilir. Organizasyondaki üyelerin iç ve dış çevrede ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmeleri sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürü ile dış çevre arasında sağlıklı bir uyum sağlanmadıkça tek başına güçlü bir kültürü işletmenin başarısı garantilenemez. Sağlıklı kültür, işletmenin çevreye uyum sağlamasına yardımcı olur. Liderlerin yaptığı en önemli faaliyetlerden biri örgüt kültürünü yaratmak ve geliştirmektir.

#### **3.2.Öğrenen Organizasyonlarda Kültürün ve Bütünleşmenin Önemi**

Öğrenen organizasyonların gelişiminde, organizasyonların sürekli olarak yapılarında öğrenmeyi kolaylaştıracak bir örgüt kültürü oluşturmaları çok büyük önem taşır. Öğrenen organizasyonlar örgüt içi bütünleşme de ve çevreye uyumda öğrendiklerinin olumlu sonuçlarını dikkate alır ve kendilerini yenilerler.

Carter, Kültürel Organizasyonu, kurumun kişiliği olarak tanımlamıştır. Kültür çalışanların değerlerinin, normlarının, davranışlarının bir bütünüdür. Kültür kelimelerle ifadesi güç ancak hemen hissedilebilen bir kavramdır.<sup>55</sup>

Öğrenen organizasyon kültürü; risk almaya, geliştirmeye ve değişime büyük değer verir. Bu kültür yapısında yeni fikir , ürün ve iş süreci yaratanlar takdir edilir ve ödüllendirilir. Risk almanın önemini belirtmek için de hatalar hoşgörülü bir şekilde karşılanır. Öğrenen organizasyonlarda yardımlaşma, işbirliği yetkileşme değerleri örgüt içi bütünleşmeye imkan veren bir ortak yaşam kültürü oluşturur.

Birlikte yaşama kültürünü paylaşmak, bireylerin farklı düşünebileceklerini anlamak; işbirliğinin hedeflerimize daha hızlı, etkin ve verimli ulaşmamızı sağlayacağını fark etmek; başkalarının başarısızlıklarıyla üzülmeyi, sevinçleriyle sevinmeyi öğrenmek; ortaya çıkan sonuçlarda başkalarını suçlamak yerine bir araya gelip sorunun nedenlerini araştırmak ve sorunun çözümüne yardımcı olacak katkıyı sağlamak; eleştirilere açık olmak ve bu eleştirileri gelişme ve eğitim için fırsat olarak görmek ve kullanmaktır.

Öğrenen bir örgütteki örgüt kültürünün özelliklerini genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>56</sup>

- Öğrenen bir örgüt, öğrenme ve yeniliği teşvik eder ve ödüllendirir. Organizasyon için yeni fikirlerin önemi büyüktür. Yeni fikirlerin ortaya çıkması için uğraşanlar cesaretlendirilmeli ve yeni fikirle3rden başarılı olanlar ödüllendirilmelidir.
- Risk almayı, karşılıklı iletişimi ve araştırmayı, denemeler yapmayı teşvik eder.
- Hataların paylaşılmasına ve bunların öğrenme için birer fırsat olarak değerlendirilmesine izin verir.

---

<sup>55</sup> Carter McNamara, “Continuous Learning”, 2006, [http://www.managementhelp.org/trng\\_dev/design/cont\\_lrn.htm](http://www.managementhelp.org/trng_dev/design/cont_lrn.htm) ( 14 Ekim 2006)

<sup>56</sup> Semra Arıkan, “Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi”, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel, 2001, s. 476.

- Öğrenen bir örgüt, tüm çalışanlarının mutluluğuna önem verir.

Örgütte çalışan insanların birbirinden farklı olan yönlerini bir tehdit unsuru olarak görmektense, farklı yaşam tarzları ve farklı değerleri, yeni fikirlerin oluşumunda bir başlangıç noktası olarak kabul etmek olumlu bir örgüt kültürü yaratılmasına katkı sağlayacaktır.<sup>57</sup>

Kültür kavramı başka bir bakış açısına göre aşağıda belirtildiği gibi değerlendirilmektedir:<sup>58</sup>

- Güç kültürü: Güçlü liderler kaynakları paylaştıkları zorundadırlar. Liderler sert ama eşit ve cömerttirler.
- Başarı kültürü: Sonuçlar ödüllendirilir. Takımlar kendileri kendilerini yönlendirir. Kurallar ve yapılar sisteme hizmet eder, kendiliklerinden son bulmazlar.
- Destek kültürü: Çalışanların kişiliklerine de saygı gösterilip değer verilir. Çalışan uyumu önemlidir.
- Görev kültürü: Sorumluluk ve ödüllendirme sistemi açık ve nettir. Bu da dengeyi, adaleti ve verimliliği sağlar. Yaratıcılık ödüllendirilir.

Anlamaya dayalı kültürlerde sık sık; ne tarz davranışlar ödüllendirilir, geri bildirim sık ve yerinde midir, ne tarz modeller vardır, hangi tür bilgi paylaşılır, çalışan güçlendirme sistemi etkin midir, değerler biliniyor mu? gibi sorular yöneltilir.

Stratejik planlama, kurumun organizasyonuna yön veren kişilerin, kurumun gelişimindeki gerekli süreçleri ve prosedürleri öngördüğü bir süreçtir. Planlama süreci konuların ve davranışların bir çember gibi birbiri ardına işlediği ve bir adımın diğerinin sebeplerini oluşturduğu düşünülebilir. Ancak süreç her zaman tek yönlü olmayabilir.

---

<sup>57</sup> Arıkan, “Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önei”, s.476.

<sup>58</sup>Wirth, Ross A. “Interpersonal Interaction Model”, Business Culture, 2006, <http://www.entarga.com/stratplan/culture.htm>, ( 18 Kasım 2006)



Adımların birinde bazı noktalar takımı daha önceki adımlara geri dönmeye sürükleyebilir. Sonuçların analizleri daha detaylı analizlere veya planlamanın sonlanmasına neden olabilir.

### **3.3.Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesini Etkileyen Unsurlar**

Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünün belirlenmesini etkileyen unsurları, liderlik tarzı, iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi başlıkları altında toplayabiliriz.

#### **3.3.1.Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Tarzı**

Liderlik, bir grup insanın belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.<sup>59</sup>Öğrenen organizasyonlarda yöneticiler, ‘başkalarını kontrol etme’ değil, başkaları ile ‘birlikte kontrol etme’ düşüncesinin önemi üzerinde dururlar.

##### **3.3.1.1. Liderlik Anlayışının Özellikleri**

Öğrenen organizasyonlarda, liderler, organizasyona yeni fikirler getiren ve bu fikirlerin oluşumu için çaba gösteren kişidir. İnsanları yetkilendirmek konusunda uzmandırlar. Çalışanlara, vizyonlarını gerçekleştirmeleri için yeterli hareket özgürlüğü tanırırlar.

Öğrenen organizasyonlarda bir liderin hem bir öğretmen, hem bir tasarımcı hem de bir kahya gibi olması beklenir. Bir öğretmen olarak liderin, insanlara vizyonlarını nasıl elde edebileceklerini öğretmesi değil, herkesi öğrenmesine teşvik etmesi gerekir.

<sup>60</sup>Eğer bir lider kendi sahip olduğu değerleri, özellikleri ve deneyimleri diğer insanların

---

<sup>59</sup> Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 2. Basım: İstanbul, Beta, 2001, s.465.

<sup>60</sup> Mark K. Smith, ‘Systems Thinking’, Infed , 2001 <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm> ( 12 Ocak 2006)

sahip olduğu değerler, özellikler ve deneyimlerden daha iyi ve kötü olarak algılıyorsa, bu eğilim liderin açık olma özelliğini olumsuz etkileyecektir.<sup>61</sup>

Organizasyonda açıklık; çalışanın seçilmesi, gelişimi ve mesleki ilerlemesi gibi konularda karar verirken çalışandaki muhtemel farklılıkları yeni fikir ve uygulamaların yapı taşı olarak görülmesi, birden fazla fonksiyonu olan iş gruplarının kullanılması çalışanın anlayacağı bir dil kullanılması, çatışma-çözme becerilerinin geliştirilmesi ve mevcut bilginin tüm çalışanalara iletilmesi ile sağlanabilir.

Öğrenen organizasyonlar, sosyal sorumluluğa ağırlık veren yönetsel uygulamalar ile empatiyi teşvik eder.<sup>62</sup>Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın emelidir. Bu da daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir.<sup>63</sup>

Öğrenen organizasyonlarda liderin çalışanlar üzerinde heyecan uyandırabilmesi ve mevcut durumlardan önemli ölçüde farklılaşan bir vizyona sahip olmaları önemli özelliklerindedir. Öğrenen organizasyonlarda lider, çalışanlarının ihtiyaçlarını, değerlerini ve ümitlerini anlayabilecek yeteneğe sahiptir. Öğrenen organizasyonlarda lider, ikna edebilme yeteneğine sahiptir. Liderler, risk almaya eğilimli kişilerdir. Öğrenen organizasyonlarda lider, çalışanlar gözünde hayranlık uyandırabilmelidir. Güçlü yetenekleri, özgüvenleri, farklı yol ve yöntemleri ve dinamik enerjileri sayesinde çalışanların gözünde hayranlık uyandırırılar. Öğrenen organizasyonlarda lider, örgütsel öğrenme sürecinde bilgi girişini gerçekleştiren çalışanların potansiyellerini üst düzeyde kullanmalarını sağlamayı bilir.

---

<sup>61</sup> Arıkan, s.480.

<sup>62</sup> Arıkan,.481.

<sup>63</sup> Koçel, İşletme Yöneticiliği, s. 386-387.

### 3.3.1.2.Liderin Temel Sorumlulukları

Öğrenen organizasyonlarda liderin rolü çok önemlidir. Öğrenen organizasyonların oluşturulmasında ve yönetiminde liderlerin izlemesi gereken yollar ve temel sorumluluklar şu şekilde sıralanabilir:<sup>64</sup>

- Paylaşılan bir vizyon yaratmak
- Öğrenmeye bağlı bir örgüt ortamı oluşturmak
- Destekleyici olmak
- Çalışanları geliştirmeyi ve araştırmaya yönelmeyi sağlamak
- Çalışanlara bireysel düzeyde ilgi göstermek
- Çalışanları zihinsel yönden teşvik etmek
- Çalışanları telkin etmek
- Yaratıcılığı ve yenilikçi anlayışını geliştirmek

Wiggins'e göre bir lider çalışanları geliştirmek, öğretmek, teşvik etmenin yanı sıra artık bir koç vasfını taşımaktadır. Öğrenme bir yaşam modeli olarak algılanmakta bu sebeple liderler de öğrenen liderler olarak tanımlanmaktadır.<sup>65</sup>

Çalışanlar arasında güvenin yaratılması, adanmanın sağlanması, açıklık ve girişkenliğe dayalı bir öğrenme ve paylaşma ortamının oluşturulması önemli bir çaba gerektirecek ve Bilgi Yöneticisinin temel uğraşı bu olacaktır.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Arıkan, s.478.

<sup>65</sup> Peter T. Ewell, "Öğrenme için organize olmak", 1997,  
[http://www.intime.uni.edu/model/learning/learn\\_summary.html](http://www.intime.uni.edu/model/learning/learn_summary.html) ( 28 Eylül 2006)

<sup>66</sup> Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**,2002.

### **3.3.2.Öğrenen Organizasyonlarda İletişim Sistemi**

Öğrenen organizasyonlardaki iletişim sistemi, çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmeleri konusunda en etkili araçlardan biridir. Geleneksel organizasyon yapılarında genellikle iletişim sistemi hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya yapılı, belli bilgiler bazı çalışanlarda toplanır ve tüm çalışanlarla paylaşılmaz. Oysa iletişim sisteminin etkin olması için çift yönlü olması gerekir.

### **3.3.3.Öğrenen Organizasyonlarda Vizyonun Paylaşılması**

Vizyon, bir işletmenin harekete geçmesi gereken yönü açıklamaya yardımcı olur. Öğrenen organizasyonlarda belirlenmiş bir vizyon olmadığı ya da vizyonun çalışanlara iletilmediği durumlarda işletmenin çabaları yanlış yöne doğru gidebilir.

#### **3.3.3.1.Vizyonun Önemi**

Vizyon, bir işletmenin değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin temel ifadesidir. İşletme içi çalışanların duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. İşletmenin bugün içinde bulunduğu yeri açık bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için bir yol çizmelidir.<sup>67</sup>

Hiç bir işletme kendi başına varolmamıştır, kendi başına da yok olmaz. Herkes cemiyetin bir parçasıdır ve toplumun varoluş sebebidir. İşletmeler de bunun dışında tutulamaz.<sup>68</sup>

Misyon ise organizasyonun varlık nedenidir. İşletmenin neden var olduğunu ve ne yapmak istediğini gösterir. Bir işletme için esas olan amaçlarını tanımlamaktadır. İşletme için önemli olan temel değerlerini ve misyonunu paylaşan çalışanları bulmaktır.

#### **3.3.3.2.Vizyonun Çalışanlara İletilmesi**

---

<sup>67</sup> Joseph V. Quigley, **Vizyonun Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması**, 1. Basım, İstanbul: EpsilonYayıncılık, 1998, s.29.

<sup>68</sup> Mark K. Smith, 'Systems Thinking', Infed , 2001 <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm> ( 12 Ocak 2006)

Çalışanların varlık sebepleri ile yapmakta oldukları iş arasında ilişki kurmalarına imkan veren en önemli nokta bir vizyon oluşturmaktır. Çalışanların sorun çözmede çalışacakları konuların belirlenmesinde onların uzmanlık alanları ile kültürel değerleri göz önünde bulundurur. Böylece işletmeyi amaçlarına ulaştıracak uygun yollar ve yöntemler gerçekçi biçimde belirlenir.<sup>69</sup>

Vizyonun ve değerlerin paylaşılmaması durumunda, işletmenin vizyonu ile misyonunun gerçekleşmesi mümkün değildir. Öğrenen organizasyonlarda işletmenin vizyonun, misyonu ve amaçları konusunda tüm çalışanlarının aynı yanıtları vermesi beklenir.

### **3.3.4.Öğrenen Organizasyonlarda Katılımcı Yönetim**

İşletmelerin rekabet üstünlüğünü ele geçirmek için işletmedeki herkesin kapasitesini, bağlılığını arttırması ve insanların daha hızlı daha akıllı ve daha etkin çalışmaları gerekmektedir. Çalışanların söz hakkına, işleri üzerinde bir denetime sahip olmak ve işletme içinde bir sahiplik duygusunu hissetmeye ihtiyaçları vardır.

#### **3.3.4.1.Katılımın Önemi**

Katılım, çalışanların karar sürecine katılmaları anlamına gelmektedir. Karar verme sürecinde yer alan amaç ve sorunların ele alınması, çözüm alternatiflerinin geliştirilmesi, geliştirilen alternatiflerin sorgulanması ve seçim kriterlerini belirleme, seçim yapma durumunda çalışanların katılımı ölçüsünde katılma gerçekleşecektir.

Katılımın en yüksek olduğu durumda ise çalışanlar sorunları tanımlayacak ve amaçları belirleyecektir. Karar verme sürecinde sondan başa doğru gittikçe katılım derecesi artmaktadır.<sup>70</sup>

Katılımcı yönetimi gerçekleştirme aracı, karar verme sürecidir. Çalışanların, bu sürecin çeşitli safhalarına katılma derecelerine göre katılma gerçekleşecektir.<sup>71</sup> Öğrenen

---

<sup>69</sup> Eren, **Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, s.132.

<sup>70</sup> Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s.337.

<sup>71</sup> Koçel, s.75.

organizasyonlarda yöneticiler, çalışanlarına böyle bir olanak sağlayarak, onların benlik gereksinimlerini tahmin edecekleri bir demokratik ortam sağlamakta ve uygulama sorularına daha yakın olan alt kademe çalışanlarının iş yapma ve iş planlama konusundaki gerçekçi fikirlerinden yararlanarak daha gerçekçi ve ekonomik karar vermektedir. Bu durumda yöneticiler, yönetsel etkinliği ve verimliliği artırma olanaklarına kavuşmaktadır.<sup>72</sup>

Yönetime katılma, organizasyondaki personel devir hızını azaltmakta, buna bağlı olarak işe devamsızlıklar ve geç kalmalar da önemli ölçüde azalmaktadır.<sup>73</sup>

#### **3.3.4.2.Çalışanların Katılımının Desteklenmesi**

Öğrenen organizasyonlarda olumlu bir örgüt kültürü yaratmak için katılımcılık desteklenmelidir. Katılma isteğinin yaratılması ve güçlendirilmesi bir işletmede üst yönetimin görevi olarak kabul edilir.

Çalışanların sorunlarını dile getirmeleri, sorunların çözümüne katkıda bulunmaları ve çözümlerin gerçekleştirilmesi yönetimce desteklenmelidir. Önerilerin ödüllendirilmesi, bireysel öneri sisteminin devamlılığı ve işler olabilmesi açısından önemlidir. Organizasyonun her kademesinde yaygın ve sürekli eğitim ve geliştirme programları uygulanmalıdır. Çalışanlar yeterli bilgi ve eğitimle donatılıp etkili bir iletişim ve haberleşme sistemi de kurulduktan sonra çalışanlardan karar alma mekanizmasına katılmaları teşvik edilmelidir.

#### **3.3.5.Öğrenen Organizasyonlarda Çalışanların Güçlendirilmesi**

Günümüzde kazanılmış yetkiye, takım organizasyonuna ve karar vericilerin işi yapanlara yakın olmasına dikkat edilmektedir. Öğrenen organizasyonlarda üst yönetim daha geri planda kalarak eğitim, lojistik destek sağlama, cesaret verme ve koçluk yapma işlevini üstlenmektedir. Vizyon doğrultusunda amaç belirleme, gerekli kararları verme,

---

<sup>72</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.381.

<sup>73</sup> Eren, s.386.

uygulama, sonuçları değerlendirme gibi günlük konular güçlendirilmiş alt kademeye bırakılmıştır.<sup>74</sup>

### **3.3.5.1.Çalışanların Güçlendirilmesinin Önemi**

Bilginin ön plana çıktığı öğrenen organizasyonların kilit varlıkları çalışanların bilgi ve uzmanlığıdır. Bu bilgi ve uzmanlığın tamamı işletmenin rekabet gücünü belirleyerek entelektüel sermaye olarak ele alınmaktadır.<sup>75</sup>Organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması nedeniyle astlık- üstlük yerine meslektaşlık ve takım ilişkilerinden oluşması durumu, güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz hale getirmektedir.<sup>76</sup>Güçlendirmenin temelinde çalışanın yaptığı işi sahiplenmesi vardır. Organizasyonda yapılan işler iki açıdan ele alınabilir.<sup>77</sup>

- İşin kapsamı: Bir işin içerdiği belirli ve tarif edilebilir daha küçük davranış, görev ve faaliyetleri içerir.
- İşin anlam ve çerçevesi: Organizasyonun misyon ve vizyonuna uygun işlerin yapılmasıyla ilgilidir.

Öğrenen organizasyonlar, çalışanlarının tatminkar ücret almalarını, iyi koşullarda çalışmalarını, bireysel ve profesyonel gelişimleri için gerekli ortam sağlamalarının çok önemli olduğuna inanmaktadır. Bunların yanı sıra çalışanlarda aidiyet duygusunu destekleyerek, kazançları paylaşma yolunu tercih etmektedir.

### **3.3.5.2.Çalışanların Güçlendirilmesinin Başarılı Olma Koşulları**

Çalışanların güçlendirilmesi, çalışanlara önemli karar verme yetkisi ve bu kararların sonuçlarını taşıma bilinci için fırsat tanınmasıdır.

Yetki devri, bir yöneticinin her hangi bir görevi gerekli bulduğunda ve iyi bir sonuç alacağına inandığında, kendi isteğiyle astına devretmesi ve gerekli olduğunda

---

<sup>74</sup> Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, s.309.

<sup>75</sup> Koçel, s.339-340.

<sup>76</sup> Eren, *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, s.132.

<sup>77</sup> Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, s.342.

tekrar geri almasıdır. Motivasyon teorileri kişilerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği ya da yönlendirileceği konusunda geliştirilen teknikler üzerinde dururken güçlendirme çalışanın kendisini yetiştirmesi, geliştirmesi, işinde başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır.<sup>78</sup>

Güçlendirme uygulamalarının başarısını etkileyen unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>79</sup>

- Bilginin paylaşılması
- Çalışanlara kendilerini geliştirmelerini sağlayabilecek eğitim imkanlarının verilmesi
- Çalışana kullanması gereken kaynakların verilmesi
- Performans değerlendirme, geribildirim ve olumlu pekiştiricinin gerçekleştirilmesi

Günümüzde yalnızca tesislere ve donanıma, yeni teknolojilere ve metodolojilere yatırım yaparak amaçlarına ulaşamazlar. En önemli varlıklarına –insanlarına- yatırım yapmak durumundadırlar.<sup>80</sup>

### **3.3.5.3.Öğrenen Organizasyonlarda Bilginin Paylaşılması**

Son on yılda bir çok şirket çok fonksiyonlu takımlardan oluşan çok daha düz ve basık organizasyonel yapılar benimsemişlerdir. Bu takımlarda gücün kaynağı bilgidir ve bu bilgi organizasyon çapında çok daha iyi bilgilendirilmektedir. Bu şekilde takımlar oluşturarak çalışma sürecine ilgi devam etmekte ve uygulamalar giderek yaygınlaşmaktadır.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Koçel, s.338.

<sup>79</sup> Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s.344.

<sup>80</sup> Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, 2002.

<sup>81</sup> Barutçugil, s.39.



Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü, işletmedeki bilgi paylaşım sürecinden etkilenir. İşletmelerin varlığını sürdürmesi, çalışanların bilgiyi ürettiği, sentezlediği ve tüm işletmeye transfer ettikleri bir ortamda mümkün olabilir.

Cohen'e göre, bilgi paylaşımı ve yaradılışı öğrenen organizasyonun temel uygulamalarıdır. Uygulamanın en etkin gerçekleştirilmesi ödüllendirme ile olur. Bilgi paylaşımını ödüllendirme organizasyonun üyeleriyle bilgi alışverişini güçlendirir. Bilgi paylaşımı için ödül ve terfi, kurumsal değerlerin gerçek ve görünür olmasını sağlar.<sup>82</sup>

Bir organizasyonun bilgi ekonomisinde varlığını ve başarısını sürdürebilmesi için bilginin anlamını ve önemini düşünmesi, bilgiyi elde etmede, yaratmada, paylaşmada ve uygulamada hızlı hareket etmelidir.<sup>83</sup>

Bilgi paylaşımının desteklenmesi için bilgi paylaşımın desteklenmesi, organizasyonun içerisindeki adaletin sağlanması ve bilgi paylaşımının ve kullanımının ödüllendirilmesi gerekir.

Bilgi paylaşımının güçlü olduğu bir işletmenin etkili olabilmesi için açık yönetim gereklidir. Yeterli bilgi olmadan çalışanlar sorunları anlayıp çözemezler. Açık yönetim, çalışanlarda güven oluşturma ve işletmeye sahip çıkma hissini çalışanlarda yerleşmesine yardımcı olmaktadır.<sup>84</sup>

Bazı işletmelerde gelen tüm posta ve mesajlar herkese açıktır ve birkaç kişi dışında diğerinin postasını dahi açabilmektedir.<sup>85</sup> Öğrenen organizasyonlarda çalışanlara güven duymak çok önemlidir. Üst ve alt kademelerden sağlanan yeterli bilgi olmadan çalışanların sorunları anlayıp, onlara çözüm üretmeleri söz konusu olamaz. Öğrenen organizasyonlarda açıklık esastır.<sup>86</sup>

---

<sup>82</sup> Xin-An (Lucian) Lu. "Surveying the Concept of the Learning Organization". 2004, <http://www.weleadinlearning.org/xaoct04.htm> ( 19 Ekim 2006)

<sup>83</sup> İsmet Barurçugil, 2002.

<sup>84</sup> Eren, Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, s.99.

<sup>85</sup> Eren, s.99.

<sup>86</sup> Eren, s.99.

### 3.3.6.Öğrenen Organizasyonlarda Takım Çalışması ve İşbirliği

Organizasyonlar bireyler sayesinde öğrenir ve bu sebeple bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında önemli bir bağın kurulması gerekir. Takımlar öğrenme konusunda bireyle örgüt arasında bir aracı bağ oluştururlar.

Takım içerisindeki bireylerin kendilerini güvende hissetmeleri, karşılıklı saygının sağlanmasıyla mümkündür. Bilgi organizasyonlarında sağlanacak güvene dayalı bir iş ortamında iletişim ve bilgi paylaşım teknolojileri;<sup>87</sup>

- Daha fazla güven oluşturur.
- İletişim kanallarını açar.
- Organizasyonel öğrenmeyi attırır.
- Bilginin paylaşımını cesaretlendirir.

Öğrenen organizasyonların temelinde çalışan personelin sorun çözümüne katılarak katkıda bulunması böylece örgütsel sorunların çözümünde kullanılacak bilgi ve fikir dağarcığının zenginleştirilmesi yatmaktadır. Bu imkanın çalışanlara verilmesi onları daha düşünen, araştıran, örgüt içinde haberleşebilen bir kimse konumuna getirecek, bilgi ve yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olacaktır. <sup>88</sup>Öğrenen organizasyonlarda tüm takım elemanları, misyon ve vizyon doğrultusunda, kendi işleri ile kapsamı, işin anlam ve çerçevesine ait kararlar vererek uygulamakta ve sonuç üretmeye çalışmaktadır. <sup>89</sup>

### 3.3.7.Öğrenen Organizasyonlarda Esnek Örgüt Yapısı

İşletmelerin sağlıklı bir şekilde yaşamlarını devam ettirebilmeleri yaşadıkları çevreye uyum sağlamaları ile mümkündür. Öğrenen organizasyonlarda örgüt yapısı klasik örgüt yapısına göre daha esnektir, değişimlere daha kolay adapte olabilir ve kısa sürede cevap alınabilir.

<sup>87</sup> Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, s.117.

<sup>88</sup> Eren, **Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, s.132.

<sup>89</sup> Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s.343.

Öğrenen organizasyonlar hem iç hem de dış esnekliği sağlayabildikleri için çevresel değişimlerden daha az etkilenirler. Öğrenen organizasyonlar, haberleşme ve karar almayı geciktiren organizasyon kademelerinin azaltıldığı, karar verme ile ilgili prosedür ve talimatların birleştirildiği, bürokratik yapıdan arınmış, müşterilerin ve pazarın isteklerine hemen cevap verebilen esnek organizasyonlardır.<sup>90</sup>

### **3.3.8.Öğrenen Organizasyonlarda Performans Değerleme ve Ödüllendirme Sistemi**

Öğrenen organizasyonlarda etkin bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin var olması çok önemlidir. Organizasyonların belirledikleri hedeflere ulaşmalarında performans değerlendirme ve ödüllendirme önemli rol oynar.

#### **3.3.8.1.Öğrenen Organizasyonlarda Performans Değerleme**

Bilgiye dayalı organizasyonlarda üretim ölçümü gibi yöntemler uygulanamayacağı için farklı yaklaşım ve öneriler geliştirilebilir, örneğin;<sup>91</sup>

- Organizasyondaki yeni fikirlerin kimlerden geldiğini belirlemekle, kimin hangi konularda çalıştığını izlemekle, yeni fikirleri sayıp kaydetmekle organizasyonun bilgi haritası çıkartılabilir.
- Bilgi çalışanların performanslarını değerlendirirken sadece sağladıkları açık ve doğrudan getirileri değerlendirmekle birlikte organizasyona saygınlık kazandıran, uzun dönemli olarak değerini arttıran, sektöründe liderlik konumunda bulunmasını sağlayan tüm çabaların değerlendirilmesi gerekir.
- Çalışanlara kendi değerleri hakkında ne düşündüklerini sormak, işlerini ve katkılarını nasıl değerlendirdiklerini sormak.
- Yönetici değerlendirme veya 360 derece geribildirim gibi bilinen yöntemler yerine her özel duruma ve çalışana göre özel ölçüler tasarlamak daha doğru olacaktır.

---

<sup>90</sup> Koçel, s.351.

<sup>91</sup> Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, 2002, s.195-196.

- Çalışanların performansını etkileyen kurum kültürünü incelemek ve anlamak gereklidir. Bu noktada çalışanın öğrenme isteği ve yeteneğini dikkate almak ve ödüllendirmek çok önemlidir.

İyi bir performans değerlendirme sistemi organizasyonun içindeki farklı yerlere doğru sinyaller göndermek zorundadır. Eğer radar uçaklara doğru sinyaller gönderemez, sinyaller bilgisayarlara doğru kodlanmazsa uçağın büyüklüğü, sürati, cinsi konusunda yanlış bilgiler elde edersiniz. Performans değerlendirme sistemi de organizasyona doğru sinyaller gönderemezse organizasyonun vizyonunda hızla uzaklaşır.<sup>92</sup>

Performans değerlendirme sistemleri, organizasyonların ve çalışanların amaçladıkları hedefe ulaşabilmesi için önem teşkil eder. Birçok performans değerlendirme sistemi olsa da öğrenen organizasyonlar için en uygun olanı 360 derece değerlendirme sistemidir. Bu değerlendirme sistemi, kişinin geliştirilmesine, hızlı bir şekilde zayıf ve güçlü yönlerinin farkına varmasına davranış ve bireysel performansın gelişimine dayanır.

Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performans belirlenirken merkezinde kendisinin olduğu , 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak performans havuzu oluşturulur. Böylece performansa yönelik bakışı 360 dereceye çıkarmak amaçlanır.<sup>93</sup>360 derece geribildirim organizasyonun tüm fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona hem de çalışanlara geribildirim vermesi açısından yönetsel yapının en önemli dayanağıdır.

### **3.3.8.2.Öğrenen Organizasyonlarda Ödüllendirme Sistemi**

Ödüllendirme, çalışanların çalıştıkları işletmeye yarar sağlayacak yaptıkları her çalışmanın mükafatlandırılmasıdır. Ödül, insanlarda ödüllendirilen davranışı tekrarlama hissi yaratır. Bilgi kullanımı ve paylaşımı da , bu işe ayrılan zamana bir değer yükleyen

---

<sup>92</sup> Akın Arslan, Arslan, Akın. “Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme”, 25 Mart 2002, [www.stratejiyönetim.com](http://www.stratejiyönetim.com), (14 Ağustos 2006)

<sup>93</sup> Akın Arslan, Arslan, Akın. “Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme”, 25 Mart 2002, [www.stratejiyönetim.com](http://www.stratejiyönetim.com), (14 Ağustos 2006)

performans değerleme, ücretlendirme, ödüllendirme gibi sistemlerle desteklenmeli ve motive edilmelidir.<sup>94</sup>

Öğrenen organizasyonlarda katılımcı yönetim tarzı benimsendiği için ödüllendirme sisteminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için açık haberleşme, işletme ya da takım başarısında dayalı performans, kişiye dayalı performans, kişiye göre ödül sistemi uygundur.

Öğrenen organizasyonlarda ödül artışı performansa göre belirlenir. Ödül artışının performansa dayalı olduğu sistemlerde, kişilerin çalışma süresine bakılmaksızın çeşitli performans kriterlerine göre ödüllendirilir. Bu bölümde kültür kavramı, öğrenen organizasyonda kültürün önemi ve örgüt kültürünün belirlenmesini etkileyen unsurlar incelenmiştir. Bir sonraki bölümde Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş bir eğitim kurumu 7S Modeline Göre öğrenen bir organizasyon olarak değerlendirilecektir.

---

<sup>94</sup> Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, s.87.

## **4. AVRUPA ULUSLARARASI OKULLAR BİRLİĞİ (ECIS) TARAFINDAN AKREDİTE OLMUŞ BİR EĞİTİM KURUMUNUN 7S MODELİNE GÖRE ÖĞRENEN BİR ORGANİZASYON OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ**

Evren olarak seçilmiş olan kurum 7S modeline göre incelenmiştir çünkü bu model, bir kurumun organizasyon yapısı ve işleyişini çok ayrıntılı ve kapsamlı bir şekilde ortaya çıkaran bütüncül bir modeldir.

7S modeli organizasyonları ve etkinlik düzeylerini analiz eden kavramsal bir çerçeve modeldir. Bu model, organizasyonu başarılı veya başarısız kılan yedi anahtar boyutu inceler: stratejisi, yapısı, yönetim tarzı, kurumsal becerileri, kurum kültürü/becerileri, sistemleri, çalışan profili.<sup>95</sup>

Strateji oluşturma ve örgüt geliştirme yönelik ortaya konulan ilk teorilerden birisi de Mc Kinsey' in 7S teorisidir. Bu teori, bir strateji değişimine yönelik tahmin üzerinde taban bularak işletmenin üstünlükleri ve paylaşılan değerleri içindeki gerekli olan bir değişimi ifade etmektedir.

Bu modelin yaratıcısı olarak kabul edilen Mc Kinsey'nin bu öğrenme modelinin ana ilkeleri aşağıda görülmektedir.

Aşağıda belirtilen bölümlerde 7S modeli boyutları ayrı ayrı incelenmekte ve her birinin Özel Eyüboğlu Eğitim Kurumlarındaki durumu ve uygulanması ele alınmaktadır.

<sup>96</sup>

### **4.1.STRATEJİSİ**

Bu başlık altında organizasyonun gelecekteki gelişimi için seçtiği yön, kararlar ve planlar değerlendirilir.

---

<sup>95</sup> Vadim Kotelnikov ve Ten3 East-West, “ 7-S Model-A Managerial Tool for Analyzing and Improving Organizations”, 2001. [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_inex\\_7s.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_inex_7s.html), (13 Kasım 2006)

<sup>96</sup> Eyüboğlu Eğitim Kurumları, [www.eyuboglu.com](http://www.eyuboglu.com) ( 24 Aralık 2006)

Bu bölümde Özel Eyüboğlu Eğitim Kurumları Kurumsal Planlama Departmanının amaç ve sorumluluklarına yer verilmektedir.

Kurumsal Planlama Departmanı'nın amacı, kurumsal/stratejik planlama sürecini yönetmek ve yönlendirmek için gereken çerçeveyi kurmak ve sürdürmektir. Departman, bu çerçeve içerisinde belirlenen stratejik girişimleri, proje bazında ele alarak kurumun diğer ilgili birimleri ile eşgüdüm içerisinde uygular ve sonuçlanmasını sağlar. Belirli dönemlerin sonunda stratejik/kurumsal hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını değerlendirir ve gerekli raporlamayı yapar.

Departmanın temel sorumlulukları arasında şunlar yer alır:

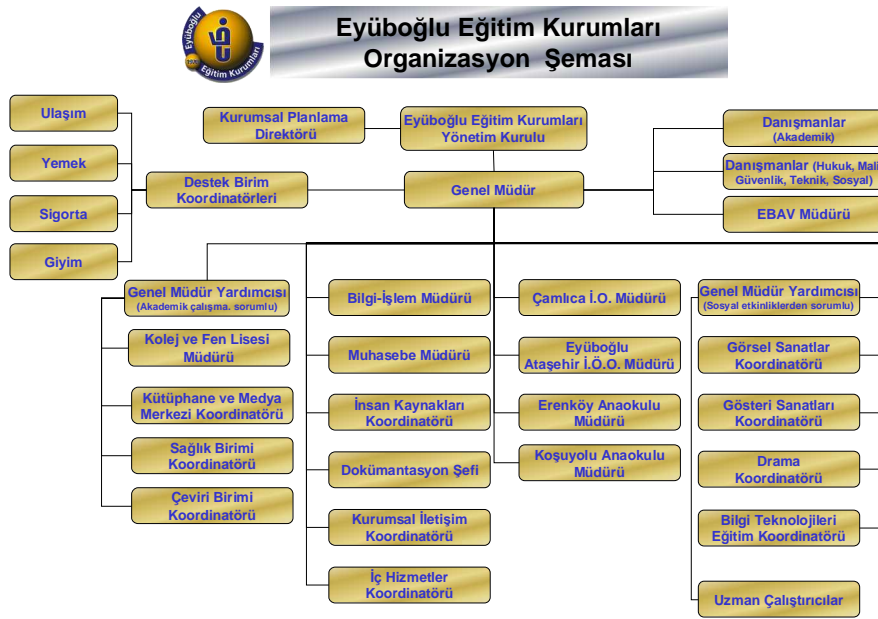
- Kurumsal/stratejik planlama bağlamında kurumun gereksinimlerini belirlemek
- Belirlenen gereksinimleri, kurum için taşıdığı önem ve aciliyete göre öncelik sırasına koymak
- Bir yıl içerisinde sonuçlandırılacak olan projeleri içeren bir “Yıllık Plan” hazırlamak
- Yıllık Planda yer alan projeler için ekipler kurmak, bu ekipleri yönlendirmek, koordine etmek
- Planlama ve bütçe süreçlerinin entegrasyonunu sağlamak
- Stratejik Planlama/Değişim Yönetimi toplantılarını yönetmek
- Projelerin kurumun çıkarlarına ve önceliklerine uygun şekilde ve önceden belirlenen çalışma takvimine göre ilerlemesini sağlamak için proje ekiplerini denetlemek
- Projelerin etkili yürümesi ve başarıya ulaşması için yapılması/tedarik edilmesi gereken unsurları zamanında üst yönetime bildirmek
- Düzenli olarak üst yönetime rapor vermek ve yıl sonunda detaylı bir bölüm raporu ile yıllık icraatı özetlemek

- Kurum içerisinde, stratejik/kurumsal gelişime katkıda bulunmak isteyenler için her zaman açık bir kanal olmak.

Kurumsal Planlama Departmanı'nın temel önceliği, kurumsal/stratejik gelişimin sağlanması ve kurumun kayıplarının önlenmesi için oluşturulması gereken altyapının, sistemlerin, iş akışı prosedürlerinin ve ilkelerin oluşturulması ve işler hale getirilmesidir.

## 4.2.ORGANİZASYON YAPISI

Organizasyon; üyelerin koordine edildiği aktiviteler bütünü olarak kabul edilir. Dört temel yapıları; işlevsel yapısı, bölümlere ayrılmış yapısı, dizlim yapısı, iletişim ağıdır. Bu bölümde Özel Eyüboğlu Eğitim Kurumları Organizasyon şemaları mevcuttur.



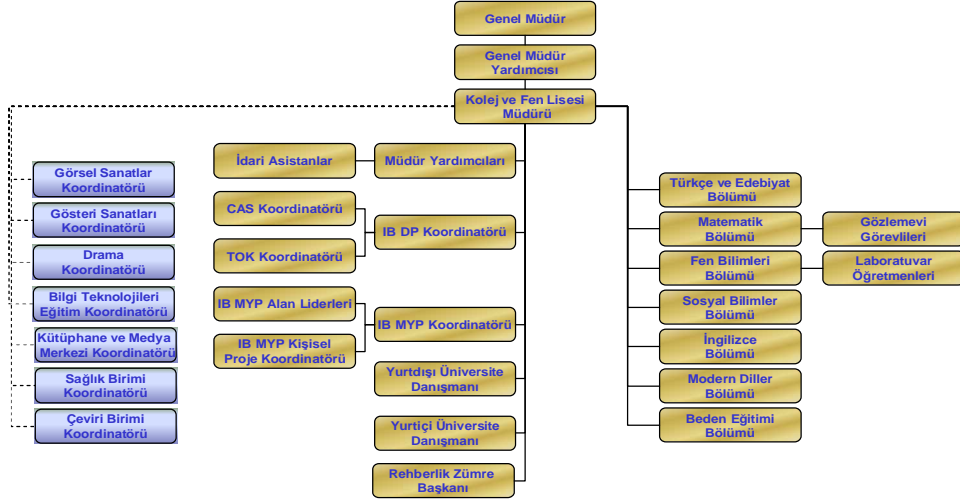
Revizyon Tarihi: 16.11.2006

Şekil 4.1.1 Özel Eyüboğlu Eğitim Kurumları Organizasyon Şeması





## Eyüboğlu Koleji ve Fen Lisesi Organizasyon Şeması



Revizyon Tarihi: 16.11.2006

Şekil 4.1.2 Özel Eyüboğlu Koleji ve Fen Lisesi Eğitim Organizasyon Şeması

### 4.3.YÖNETİM TARZI

Bu başlık altında, üst yönetimin liderliğe yaklaşımı ve organizasyona operasyonel bakış açısı ele alınmaktadır. Ayrıca çalışanların dış çevreye kendilerini nasıl gösterdiği ve kurumunu nasıl temsil ettiği ele alınır.

Özel Eyüboğlu Eğitim Kurumlarında sıklıkla yönetici toplantıları yapılmakta ve yine sıklıkla öğretmenlerle yöneticilerin paylaşımında buldukları zümre ve bölüm toplantıları gerçekleştirilmektedir. Genel olarak demokratik ve katılımcı bir yönetim tarzının benimsenmiş olduğu görülmektedir.

### 4.4.KURUMSAL BECERİLERİ

Organizasyonun en iyi yaptığı şeyler; kurumu diğerlerinden farklı kılan beceriler ele alınır.

Bu bölümde Özel Eyüboğlu Eğitim Kurumlarının Üyesi olduğu kuruluşlar belirtilmiştir. Bu kuruluşlara üye olunması ve bazı kuruluşlar tarafından da akredite olunmuş olması, bu kurumun belirtilen alanlarda başarılarını kanıtlamıştır. Akreditasyonun sadece bir döneme ait değil sürekli olması da bu kurumun kendini

sürekli geliştirmekte olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ayrıca bu bölümde akreditasyonun tanımı, amacı, kuruma ve kurumun öğrencilerine sağladığı yararlar, akreditasyon sürecinin aşamaları, akredite olmuş bir okulun özellikleri ele alınmaktadır. Akreditasyon bölümündeki bilgiler kuruluşun resmi sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.<sup>97</sup>

## **IBO**

1968 yılında kurulmuş olan Uluslararası Bakalorya Organizasyonu (International Baccalaureate Organization –IBO) uluslararası eğitim alanında lider bir kuruluştur. PYP, MYP ve Diploma Programlarını geliştirerek 117 ülkedeki 200.000 öğrenciye ulaşmasını sağlayan, kar amacı gütmeyen bir kurum olan IBO çalışmalarını kendine has felsefesi doğrultusunda yürütür. Bu felsefe kültürler-arası anlayış ve saygı vasıtasıyla daha güzel ve daha barış dolu bir dünya yaratmaya yardımcı olacak sorgulayan, bilgili ve duyarlı gençler yetiştirmeyi içerir..<sup>98</sup>

## **ECIS (CIS) European Council of International Schools Avrupa Uluslararası Okullar Birliği**

ECIS (Avrupa Uluslararası Okullar Birliği) 1965 yılında kurulmuş olan, kar amacı gütmeyen ve üyelik bazında faaliyet gösteren, uluslararası okullarla ilgili kurulmuş en büyük birliktir. Dünyanın birçok farklı bölgesinden İlköğretim ve lise düzeyinde 436'dan fazla okul ECIS'e üyedir. Bu kuruluşun sunduğu hizmetler şöyle özetlenebilir:

- Okullara, öğretim kadrolarını oluşturmada yardımcı olmak,
- Öğretmenler için hizmet-içi eğitim etkinlikleri düzenlemek,
- Hazırladığı yayınlar ve kaynaklarla bilgilendirme işlevini yerine getirmek,

---

<sup>97</sup> European Council of International Schools, <http://www.ecis.org/> , (08 Ocak 2007)

<sup>98</sup> International Baccalaureate Organization, <http://www.ibo.org/> (08 Ocak 2007)

- Okulları akredite etmek (ECIS bu işlevini 1972'den beri sürdürmektedir).

“Avrupa Uluslararası Okullar Birliği” (ECIS) 1 Temmuz 2003 tarihinden itibaren faaliyetlerini Uluslararası Okullar Birliği (CIS) adı altında sürdürmeye başlamıştır. Akredite okulların bu değişiklik nedeniyle günlük yaşamamaları için yumuşak bir geçiş öngörülmüş, okullara adaptasyon için zaman tanınmıştır.

Akreditasyon sözcüğünün sözlük anlamı “denklik”tir. ECIS’in sunduğu akreditasyon hizmeti bağlamında denklik, dünyanın çeşitli yerlerinde bulunan okulların belirli bir kalitede eğitim verdiğinin ECIS gibi yetkili ve saygın bir kuruluş tarafından onaylanmasını içerir.

Akreditasyonun amacı;

- Okulun, eğitim – öğretimin tüm aşamalarında mükemmellik arayışı içinde olmasını sağlamak;
- Okulun açık bir şekilde belirlenmiş hedefler / standartlar doğrultusunda yüksek kaliteli bir eğitim – öğretim programı sunmasını garanti altına almak;
- Tüm okul toplumunun, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını ve sürekli gelişim içinde bunları mükemmelleştirmesini sağlamak; ve
- Okulun, kendisini dünyadaki benzer okullarla karşılaştırmasına ve global ortamda kendini sınamasına olanak vermektir.

Akreditasyonun kuruma ve kurumun öğrencilerine sağladığı yararlar:

- Bir okulun Akreditasyon almış olması, yurt içindeki ve yurt dışındaki kişilere, eğitim kurumlarına ve üniversitelere o okulla ilgili son derece olumlu bir mesaj verir;
- Akreditasyon süreci uyarınca titizlikle hazırlanan öz-değerlendirme raporu okulun gelişimine çok önemli bir katkı sağlar;

- Akreditasyon süreci okulun çeşitli bölümleri arasındaki uyumu ve iletişimi kuvvetlendirir;
- Okul dışındaki bir merci tarafından yapılan bu nesnel değerlendirme birçok yararlı ve yapıcı öneri doğurur;
- Akreditasyon süreci okulun, dünyadaki diğer okullarla iletişim kurmasına fırsat sağlar;
- Akreditasyon sürecinin bir parçası olan öz-değerlendirme çalışması ve yapılan inceleme ziyaretleri sonrasında ECIS'in okula sunduğu raporlar sonucunda okul ileriye dönük planlar hazırlayabilir;
- Okulun tüm yönleri, yüksek standartlara uyarlanmış olur;
- Okulun tüm yönleriyle ilgili bilgiler bilgisayar ortamında kayıt altında tutulur;
- Okul toplumunun üyeleri eksik ve zayıf noktalarının farkına varır ve bunları düzeltme konusunda sürekli bir çaba içerisine girer;
- Kurumdaki herkes kendini ve kurumunu sorgular ve değerlendirir.

Akreditasyon sürecinin aşamaları:

1. Okul akreditasyon sürecine başlama isteğini ECIS'e bildirerek başvuruda bulunur; yanıtlanması gereken 140 soruyu içeren ön bilgi raporunu hazırlayarak ECIS'e sunar.

2. Ön bilgi raporunun kabul edilmesi durumunda ECIS okula "Ön inceleme ziyareti" yapmak üzere bir görevli gönderir. İnceleme ziyaretini yapan kişi gözlemlerine ve okul toplumunun üyeleriyle yaptığı görüşmelere dayanarak bir Ön-rapor hazırlar ve Akreditasyon Üst Kurulu'na sunar. Bu aşamada Akreditasyon Üst Kurulu:

- Ön-raporun olumlu olması durumunda okulun akreditasyon çalışmalarına öz-değerlendirmeye başlamasına onay verebilir;

- Öz Değerlendirme Süreci için gerekli alt yapı yeterli değildir - en az bir yıl ek süre içinde hazırlanma sürecinizi tamamlayınız diyebilir; veya
- Başvuruyu reddedebilir.

3. Öz değerlendirme sürecine başlama onayının alınması durumunda aşağıdaki aşamaları içeren bu titiz çalışmaya start verilir.

- Yürütme Kurulunun kurulması (8 kişi)
- Alt komitelerin (50 komite x 5 / 6 kişi = ort. 300 kişi) kurulması
- Her komitenin Standartları (417 standart) ve Uygulama Değerlendirme Kriterlerini (1416 kriter) özümsemesi
- Okulun standartlara ve kriterlere göre ne durumda olduğuyla ilgili verilerin toplanması
- Komitenin Standart ve Kriterlerle ilgili ilk öz-değerlendirmesi
- Her Standart ve kriterlerin altında yer alan konuların iyileştirilmesi
- Standart ve kriterlerin tekrar değerlendirilmesi
- Çok iyi” ve “Standartın / kriterin altında” olarak yorumlanan alanlar için açıklamaların yazılması
- Zayıf noktaların - Güçlü noktaların - Gelişme için plan ve önerilerin yazılması
- Tüm komitelerin raporlarının bir araya getirilmesi
- Ana raporun yazılması

Öz-değerlendirme çalışmasına okul toplumunun tüm üyeleri katılır (öğretmenler, idareciler, öğrenciler, veliler, yönetim kurulu üyeleri, destek birimlerde çalışan personel). Bu çalışmada, okul, ECIS'in belirlemiş olduğu 16 alanda kendisinin ne

derecede başarılı olduğunu, gelişme fırsatlarının neler olabileceği değerlendirir; ECIS'in standartlarına göre durumunu ve gelişmek için neler yapması gerektiğini belirler.

Sözü edilen 16 alan şunları içerir:

- a.** Felsefe ve Hedefler
- b.** Organizasyon ve İdare
- c.** Öğretim Kadrosu
- d.** İlköğretim Ana – Hazırlık Sınıfları Öğretim Programı
- e.** İlköğretim 1. – 5. Sınıflar Öğretim Programı
- f.** İlköğretim 6. – 8. Sınıflar Öğretim Programı
- g.** Lise Öğretim Programı
- h.** Özel Eğitim
- i.** Rehberlik Hizmetleri
- j.** Sağlık Hizmetleri ve Güvenlik
- k.** Öğrenci Hizmetleri
- l.** Öğrenci Yaşamı
- m.** Kütüphane / Medya Merkezi
- n.** Okulun Fiziki Olanakları
- o.** Finans ve Finans Yönetimi
- p.** Öğrencilerin Ölçme – Değerlendirmesi

Öz Değerlendirme sürecinin ana amacı, ECIS standartlarına ve kriterlere uyulamadığı saptanan alanlarda iyileştirme çalışması yapmaktır. Kaliteye ulaşmak tam olarak akreditasyonun bu aşamasında ortaya çıkar.

4. Okulun Öz-değerlendirme raporunun kabul edilmesi durumunda dünyanın çeşitli yerlerindeki okullarda görev yapan seçkin eğitimcilerden oluşan bir ekip okula bir inceleme ziyareti gerçekleştirir. Ziyaret sırasında ekip üyeleri okulun tüm kadrosuyla görüşmeler yapar, tüm kampüste ders içi ve ders dışı gözlemlerde bulunur, Öz-değerlendirme raporuna konu olan kayıtları inceler. Tüm bu incelemelerin sonunda okulla ilgili bir rapor hazırlar.

5. Ziyaret Ekibinin Raporu ECIS Akreditasyon Üst Kurulunda görüşülür. Raporun Üst Kurulda görüşülmesi sonucunda okulla ilgili şu kararlar alınabilir:

- Akreditasyon verilmemesi
- Akreditasyonun bazı nedenlerden dolayı geciktirilmesi
- Özel koşullarla akreditasyon verilmesi
- Kurumun akredite edilmesi

Burada alınan karara göre okul akredite edilir, süreçten çıkarılır veya kendisini geliştirmesi için süre tanınır.

6. Akreditasyon, devamlı bir süreçtir. Bir okulun akredite edilmesi, bu süreç içerisindeki çalışmalarının sona erdiği anlamını taşımaz. Akreditasyon alan okul bir yıl sonra, ziyaret raporunda belirtilen tavsiyeleri ne derecede yerine getirmiş olduğu konusunda bir rapor hazırlamak ve ECIS'e sunmak zorundadır. Akreditasyonu almasından beş yıl sonra ise tüm standartlarla ilgili bir rapor daha sunar ve küçük bir ekip ziyaretini (2 – 5 kişi) konuk eder. Onuncu yılda ise tüm sürecin yeniden ve baştan sona tekrarlanması için çalışmalara başlanır. Kalitenin kalıcılığını sağlayan, akreditasyon sürecinin devamlılığıdır.

Akredite olmuş bir okulun özellikleri:

- Akredite olmuş bir okul misyonuna bağlıdır. Sunduğu eğitim-öğretimi, tanınmış bir akreditasyon merciinin onayını almak için üstün bir çaba harcayacak kadar önemseyen bir kurumdur.

- Akredite olmuş bir okul kendisini tanır. Öğrencilerine, ailelere ve topluma verdiği hizmetleri akreditasyon süreci içerisinde ayrıntısıyla ve derinlemesine düşünüp değerlendirmiştir.
- Akredite olmuş bir okul öğrenci merkezlidir. Eğitim felsefesi bireyi her yönden geliştirmeyi kapsar.
- Akredite olmuş bir okul vaatlerini yerine getirir.
- Akredite olmuş bir okul nesnel bir değerlendirmeyi kabul eder. Kapılarını düzenli olarak okul dışından gelecek deneyimli denetçilere açmaya hazırdır.
- Akredite olmuş bir okul öğretim programıyla ve diğer alanlarla ilgili başarımını sürekli olarak geliştirmeyi amaçlar.
- Akredite olmuş bir okul geleceğini planlar. Değerlendirme sürecinin bir parçası olarak, akredite olmuş okullar sürekli olarak gelecekteki gelişmelerini tasarlarlar.

**NESA - Near East South Asia Council of Overseas Schools  
Yakınoğu Güney Asya Okullar Konseyi**

Öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerini ve gelişmelerini amaçlayan NESA, bu amacını gerçekleştirmek için iş birliği, dostluk ve güven kavramlarını ön plâna çıkaran ve böylece üye okullardaki eğitimin gelişmesini sağlayan bir kuruluştur.

1994 yılında NESA üyesi olan Eyüboğu Lisesi, bu kuruluşun seminer ve konferanslarına katılmakta ve böylece öğretmenlerinin profesyonel gelişimlerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> Near East South Asia Council of Overseas Schools, <http://www.nesacenter.org/> (08 Ocak 2007)



## **GLOBE**

Türkiye ile Amerika Birleşik Devletleri arasında, çevre bilincinin gelişmesi ve evrensel bilim ve gözlemi geliştirmek amacıyla imzalanan "The Globe Programı'nda iş birliği Anlaşması'na katılmak üzere seçilen üç okuldan biri de Eyüboğlu Lisesi olmuştur. Çevre bilincini güçlendirme amacıyla çalışan bilim adamları, Ortaokul ve Lise seviyesindeki öğrencilerin yaptığı çevresel ölçümlerden faydalanmaktadır.<sup>100</sup>

## **NMSA- National Middle School Association Ulusal Orta Okul Birliği**

NMSA 1973 yılında, eğitimcileri ve öğrenci ailelerini, 10-15 yaş grubu gençlerin daha iyi eğitilmeleri konusunda aydınlatmak amacıyla kurulmuştur. NMSA bu alanda kurulmuş olan tek organizasyondur.

Avrupa Ortaokullar Birliği adını taşıyan bu kuruluşa Eyüboğlu Eğitim Kurumları 1998 yılında üye olmuş ve kuruluşun aktivitelerinden yararlanmaya başlamıştır. Özellikle 11-16 yaş öğrencileriyle ilgili olan ELMLE/NMSA; hizmet içi eğitim, eğitim plânlaması ve geliştirilmesi, eğitimciler arasında fikir alış verişi gibi konularda hizmet vermekte, düzenlediği yıllık konferanslarda ise dünyanın çeşitli ülkelerinden binlerce eğitimciyi bir araya getirmektedir.<sup>101</sup>

## **AAVSO - American Association of Variable Star Observers**

### **Değişken Yıldızlar Gözlemciler Birliği**

Eyüboğlu Koleji astronomi alanındaki çalışmalarını uluslararası bağlar kurarak devam etmektedir. Merkezi Boston'da bulunan AAVSO Değişken Yıldızlar üzerine 1911 yılında kurulmuş bir kuruluştur. Eyüboğlu Koleji bu kuruluşa 1998 yılında üye olmuştur.<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup> The Globe Program, [http://www.globe.gov/globe\\_flash.html](http://www.globe.gov/globe_flash.html) , (08 Ocak 2007)

<sup>101</sup> National Middle School Association, <http://www.nmsa.org/>, (08 Ocak 2007)

<sup>102</sup> American Association of Variable Star Observers, <http://www.aavso.org/> , (08 Ocak 2007)

## **ASP- Astronomical Society of Pasific**

### **Pasifik Astronomi Topluluğu**

Pasifik Astronomi Topluluğu (The Astronomical Society of the Pacific- ASP), Kuzey Kaliforniya'daki bir grup profesyonel ve amatör astronomun, az rastlanan tam güneş tutulması olayını izlemek için bir araya gelmelerinin ardından 1889 yılında kurdukları bir kuruluştur. ASP'nin ilk yıllarında benimsediği amaç, astronomi ile ilgili bilgi yaymak olmuştur. Bu amaç, astronomların evrenle ilgili yılmak bilmeyen araştırmalarıyla giderek gelişmiştir. ASP 70'ten fazla ülkedeki üyeleriyle dünyanın en büyük genel astronomi topluluğu haline gelmiştir. ASP Yönetim Kurulu astronomlardan, eğitimcilerden ve amatörlerden oluşmaktadır.<sup>103</sup>

### **ISTA- International Schools Theater Association Uluslararası Okullar Tiyatro Birliği**

ISTA (Uluslararası Okullar Tiyatro Birliği) tüm dünyada 100'ü aşkın üyesi bulunan ve dünyanın değişik yerlerinde düzenledikleri festivallerle çeşitli ülkelerden öğrencileri, öğretmenleri bir araya getirerek birlikte tiyatro becerisi kazandırmayı hedefleyen bir kuruluştur. Uluslararası yapıya sahip olan ISTA öğrencilerin birbirleriyle diyalog içinde bulunmalarını ve iyi bir tiyatro eğitimi almalarını sağlamaktadır. 7 yıldan beri ISTA'nın aktif üyesi olan Eyüboğlu Eğitim Kurumları yurtiçi ve yurtdışında ISTA tarafından düzenlenmiş olan çeşitli festivallere katılmıştır. Okulumuz ayrıca 28 Nisan-1 Mayıs 2005 tarihlerinde ISTA festivaline ev sahipliği yapmıştır.<sup>104</sup>

### **Avrupa Dil Pasaportu Projesi- Avrupa Dil Gelişim Dosyası**

Avrupa Dil Gelişim Dosyası, yaşam boyunca okulda, mesleki eğitimde, işyerinde, resmi olmayan etkileşimler ve kültürler arası deneyimler yoluyla yaşam boyu edinilen dil deneyimlerinin kayıt ve rapor edildiği bir araçtır. Bu dosya, iş yaşamında

---

<sup>103</sup> Astronomical Society of The Pacific, <http://www.astrosociety.org/> , (08 Ocak 2007)

<sup>104</sup> International Shools Theatre Association, <http://www.ista.co.uk/> , (08 Ocak 2007)

kullanılmak üzere dil öğrenme nitelik ve deneyimlerin Avrupa standartlarında açık bir şekilde yansıtıldığı bir kaydı sağlayacaktır.<sup>105</sup>

#### **4.5.KURUM KÜLTÜRÜ/ PAYLAŞILAN DEĞERLER**

Öncelikli olarak yön veren değerler ve prensipleri kapsar, bunlar çoğunlukla yazılı olmayabilirler, grubu ortak hedeflere ulaşmak için bir araya getiren sebepleri de içerir. Bu bölümde Özel Eyüboğlu Eğitim Kurumlarının vizyonu, misyonu ve değerleri belirtilmektedir.

Özel Eyüboğlu Eğitim Kurumlarının vizyonu; tüm öğrencilerini akademik ve sosyal yönden ulusal ve uluslar arası toplumların her zaman en önde gelen bireyleri olarak yetiştirmek ve tüm dünyada örnek alınacak bir eğitim kurumu olmaktır.

Özel Eyüboğlu Eğitim Kurumlarının misyonu; kurumunun, ana sınıfından 12. sınıfa kadar bütünlük taşıyan ve bireysel farklılıkları gözetken eğitimiyle yüksek etik ve akademik standartlara sahip, yenilikçi, sürekli etkin öğrenen, toplumsal, uluslar ve kültürler arası bilince sahip çift dilli vatandaşlar yetiştirmeyi amaçlamaktır ve bu değerler doğrultusunda Atatürk ilke ve devrimlerinden hiç bir zaman ödün vermemektir.

##### **Özel Eyüboğlu Eğitim Kurumlarının Değerleri**

###### **a) Bütünlük taşıyan eğitim**

- Disiplinler ve seviyeler arası tutarlı, bütüncül bir eğitim anlayışına sahip olmak

###### **b) Bireysel farklılıklar**

- Kendini tanıyarak kapasitesini olabildiğince genişletmek
- Kendinin ve başkalarının hak ve düşüncelerine saygılı olmayı öğrenmek
- İnsanların bireysel farklılıklarına değer verip saygı duymak

---

<sup>105</sup>Council of Europe,  
[http://www.coe.int/t/dg4/portfolio/Default.asp?L=E&M=/main\\_pages/welcome.html](http://www.coe.int/t/dg4/portfolio/Default.asp?L=E&M=/main_pages/welcome.html) , (08 Ocak 2007)

- Farklı durumlara ve koşullara uyum sağlayabilmek

c) Yüksek etik ve akademik standartlar

- Bilgi ve davranışların sorumluluğunu üstlenmek
- Eğitimin her aşamasında üstün akademik başarıya ulaşmak

d) Yenilikçilik

- Yaratıcılığını ve araştırmacılığını geliştirmek
- Teknolojik gelişmeleri izlemek ve her fırsatta yararlanmak
- Öğrenen okul kavramını özümsemek

e) Sürekli etkin öğrenme

- Öğrenmeyi öğrenmek
- Öğrenmeye katılımcı ve etkin yaklaşmak
- Akılcı yaklaşımla öğrenmeyi yaşam boyu geliştirmek

f) Toplumsal bilinç

- Kendi kimliğinin ve toplumunun değerlerini bilmek ve sahip çıkmak
- Dürüstlük, kardeşlik, dayanışma ve paylaşma ilkelerini geliştirmek
- Sosyal hizmet duygusunu benimsemek ve geliştirmek
- Bedensel ve ruhsal yönden sağlıklı olmanın önemini kavramak
- Çevresel sorunlara duyarlı olmak

g) Kùltürler ve uluslar arası bilinç

- Ana dilini ve İngilizce'yi en etkin şekilde kullanmak
- Öğrendiği diğer yabancı dilleri iyi iletişim kuracak ölçüde geliştirmek

- Kendi kimliğini kaybetmeden hoşgörölü bir dünya vatandaşı olmak

Özel Eyüboğlu Eğitim Kurumlarında kurumun, yöneticilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin aldığı başarılar, ödüller, düzenli yapılan törenlerle paylaşılmaktadır. Bir okul marşı bulunmaktadır ve törenlerde okul marşına önem verilmektedir. Okulun vizyonu, misyonu ve değerleri yaygın olarak paylaşılmaktadır. Okul içerisinde kurum kültürünü yansıtan sloganlarla sık sık karşılaşmaktadır. Kurum kültürünü yansıtan ifadeler ve aktiviteler ders içerisinde ve dışında da paylaşılmaktadır. Gerek öğrenci gerek öğretmen, çalışan ve yöneticilerle kurum ruhunu canlı tutmak için ortak aktiviteler düzenlenmektedir. Özel Eyüboğlu Eğitim Kurumları Mezunlar Derneği, Öğrenci Birliği ve Okul Aile Birliği ortak çalışmalar yürütmektedir ve okulda yapılan etkinliklere katılmaktadırlar. Okul dışında kitap okuma buluşmaları, tiyatro katılımları gibi sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.

Özel Eyüboğlu Eğitim Kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenler ihtiyaçları ve ilgi alanları doğrultusunda hizmet içi eğitimlere teşvik edilmektedirler. Sadece Eylül- Kasım 2006 arasında 325 öğretmen ve yöneticinin Kurum içi Hizmet içi eğitim, 169 öğretmen ve yöneticinin Kurum dışı Hizmet içi eğitim alması sağlanmıştır. Ayrıca kurum içerisinde teknoloji kullanımındaki gelişmeler, uygulamalı olarak yapılan bilgisayar programları eğitimleriyle sağlanmaktadır.

#### **4.6.SİSTEMLERİ**

Resmi ve resmi olmayan prosedürleri içerir, bunlara ek olarak yenileme sistemlerini , yönetimin bilgilendirme sistemlerini, öncelikli yerleşim sistemlerini ve günlük aktiviteleri içerir.

Bu bölümde Özel Eyüboğlu Eğitim Kurumlarının Kurumsal İletişim Departmanı ve Bilgi İşlem Merkezi amaçları ve çalışmaları yer almaktadır.

Özel Eyüboğlu Eğitim Kurumlarının Kurumsal İletişim Departmanı:

- Kurumun tüm hedef kitlelere yönelik (öğrenci, veli, çalışanlar, işbirliği yapılan kişi/kurum ve kuruluşlar) iletişim faaliyetlerini yürütür.

- Kurumu tanıtan tüm yayınların içeriklerini hazırlar.
- Dergi, kitap, katalog, broşür, el ilanı, afiş, banner, davetiye vb. gibi tüm basılı materyallerin tasarım ve basım süreçlerini reklam ajansı ile koordineli olarak yürütür.
- Her türlü basılı malzemenin dağıtımını planlar.
- Var olan basılı malzemelerin derlenmesini ve arşiv oluşturulmasını sağlar.
- Basılı malzemelerde kullanılan kuruma ait tüm görsel malzemeleri arşivler ve günceller.
- Basın bültenleri yollanacak basın kurum ve kuruluşlarına yönelik bilgi bankası oluşturur ve sürekli geliştirir.
- Kurumun medya ile ilişkilerini yürütür ve yapılan ziyaretlerle geliştirir.
- Kurum etkinliklerini, çalışmalarını ve başarılarını içeren ve kurum hakkında bilgi veren basın bültenlerini hazırlar ve ilgili basın kuruluşları ile paylaşır.
- Kurumu ilgilendiren, görsel ve yazılı medyada yer alan her tür habere yönelik medya takibini (dergi, gazete ve televizyon kanal taraması) gerçekleştirir.
- Web sitesi ve intranet içeriğini oluşturur, takip eder, geliştirir, haber niteliğindeki tüm bilgilerin kurumun web sitesinde yayınlanmasını sağlar.
- Kurumun reklam ve ilan kampanyalarında tasarım ve içerik çalışmalarını yürütür.
- İlan çalışmaları ve reklam kampanyalarını projelendirerek medya planlamalarını ve bütçe çalışmalarını yapar.
- Hedef kitle beklentilerini ölçmeye yönelik kamuoyu araştırmaları yapar.

- Çalışanların motivasyonunu yükseltmeye yönelik çalışmalar, etkinlikler düzenler.
- Mezunlara yönelik kurum içi ve kurum dışı etkinliklerde Mezunlar Derneği ile iş birliği yapar.
- Tanıtım amaçlı seminerler/toplantılar düzenler.
- Akademik amaçlı toplantılar düzenlenmesinde yardımcı olur.
- Promosyon ürünlerin seçilmesini ve tedarik edilmesini sağlar.
- Açılışlar, yıl sonu etkinlikleri, yıl dönümleri vb. her tür kutlama ve toplantıları düzenler.
- Kurum içi etkinliklerde ihtiyaç duyulan catering hizmetini almaya yönelik gerekli organizasyonu yapar, kurum ile catering firması arasında koordinasyonu sağlar.
- Her türlü etkinlikte ihtiyaç duyulan malzeme (çiçek, fotoğrafçı vb.) organizasyonunu yapar.
- Gelen konukların seyahat organizasyonlarını (bilet, otel vb.) yapar.
- Yeni öğretmen ve öğrenciler için hazırlanan oryantasyon çalışmalarında yer alır.
- Her türlü aktivitenin düzenlenmesinde ve koordinasyonunda aktif görev alır.

Eyüboğlu, yeni teknolojileri uygulamada ve var olan sistemlerine entegre etmede, öncü eğitim kurumlardan biri olarak kabul edilebilir. Öğrenci ve öğretmenler, teknolojinin sunduğu en yeni olanakları, eğitimlerini ve diğer çalışmalarını pekiştirmede kullanır.

En son teknoloji takip edilerek kurulan Bilgi İşlem Sisteminde, tek network kullanılarak tüm bilgisayarların koordinasyonu sağlanıp, yazılım ve donanım açısından gerekli olan her türlü hizmet verilmektedir.

Kampüsdeki okulların tüm sınıflarında diz üstü bilgisayar ve projeksiyon sistemi mevcuttur. Ayrıca bütün sınıflardaki bilgisayarlar kablosuz olarak networke ve internete bağlanabilmektedir. Kampüsün açık alanlarında da kablosuz olarak internet erişimi sağlanmaktadır.

Veliler, şifre ile girilebilen bölüm aracılığıyla öğrenci bilgilerine, devam durumuna, değerlendirme sonuçlarına günlük olarak ulaşabilirler ve gereken önlemleri zamanında alabilirler. Gerektiğinde okul yönetimi ve öğretmenleriyle İnternet yoluyla anında iletişim kurabilirler. Veliler acil ve önemli duyurularla cep telefonlarına mesaj gönderilerek en kısa sürede bilgilendirilmektedirler. Böylece teknolojik olanaklardan en üst düzeyde yararlanarak, bilgiye en kısa zamanda ve en az emekle ulaşmaktadırlar.

Eyüboğlu Eğitim Kurumları'nın ihtiyacı olan tüm programlar (öğrenci kişisel bilgileri, devamsızlık takibi, aylık - dönem sonu not ve karne işlemleri, öğretmen - öğrenci haftalık ders dağıtımı, demirbaş takibi, muhasebe, kütüphane, rehberlik servisi...) Bilgi-İşlem Merkezi tarafından yazılmakta ve okuldaki tüm birimlerin uygulamasına sunulmaktadır.

Bilgi-İşlem Merkezi'nde donanım açısından son derece gelişmiş Multimedia PC'ler bulunmaktadır. Okulun çeşitli departmanlarında bulunan PC'ler, tek merkezden Windows 2003 işletim sistemiyle yönetilmektedir. Okul 1994 yılından beri İnternet'e bağlıdır. Okulun İnternet üzerindeki web adresi [www.eyuboglu.k12.tr](http://www.eyuboglu.k12.tr) 'dir.

1998 yılından itibaren okuldaki tüm bilgisayarlar yenilenmiş, 2003 yılında 100 adet yeni PC ile 2 yeni laboratuvar ilave edilerek toplam laboratuvar sayısı 7'ye çıkmıştır. Her yıl bilgisayar laboratuvarları sırayla yenilenmektedir. 2005 yılında kolej binasındaki tüm sınıflara, 2006 yılında da ilköğretim binamızdaki tüm sınıflara diz üstü bilgisayar ve projeksiyon sistemi kurulmuş ayrıca kampüsün her tarafında kablosuz internet ve network erişimi gerçekleştirilmiştir.



Tüm bilgisayarların 1Mb'lik kiralık hat ve 2Mb + 1Mb'lik ADSL olmak üzere toplam 4Mb'lik hat üzerinden internete bağlanmıştır. Kurumdaki tüm bilgisayarların teknik bakım ve desteği Bilgi İşlem Merkezi çalışanları tarafından yapılmaktadır.

#### **4.7.KADRO /ÇALIŞAN PROFİLİ**

İnsan kaynakları organizasyonu, çalışanların gelişimini, eğitimleri, sosyalleşmesi, motive oluşu ve kariyerlerinin nasıl yönetildiği konularını kapsar.

Bu bölümde Özel Eyüboğlu Eğitim Kurumlarının İnsan Kaynakları Departmanı vizyonu, misyonu, yönetiminin hedefleri, yönetimi uygulamaları, eğitim ve geliştirme, Performans Yönetimi, kariyer yönetimi, Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi ve insan kaynakları yapısına yer verilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin vizyonu; Eyüboğlu Eğitim Kurumları İnsan Kaynakları yönetiminin vizyonu, yeniliklere ve değişimlere açık, dinamik, kendini ve işini geliştirmeyi hedefleyen insan gücüne sahip olmaktır.

Eyüboğlu Eğitim Kurumları İnsan Kaynakları yönetiminin misyonu, kurumun felsefesi, ilkeleri ve hedefleri doğrultusunda sahip olduğu insan gücünün sürekliliğini ve etkinliğini sağlayacak insan kaynakları sistemlerini geliştirmek ve sunmak, bu doğrultuda iç ve dış kaynaklardan yararlanarak kuruma katma değer sağlamaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, kurumun yönetiminde stratejik bir role sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin ana hedefi, kurumun amaçları doğrultusunda kurum çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayarak verimin artmasını sağlamaktır. Bu hedefe ulaşmak için insan kaynakları yönetimi aşağıdaki faaliyetleri yürütmektedir:

- Organizasyon yapısına yönelik insan kaynağını planlamak ve çalışmalarını yürütmek.
- Kurum kültürüne uygun ve kuruma rekabet avantajı sağlayacak doğru adayların seçim ve işe alma sürecini etkin şekilde yürütmek.
- Çalışanların mesleki performansını artırmak ve kişisel gelişimlerini desteklemek üzere eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılamak.

- Kurum çalışanlarının performans değerlendirme çalışmalarını yürütmek ve kurum hedefleri doğrultusunda çalışanların performansını yükseltecek faaliyetleri yönetmek.
- Performans değerlendirme çalışmaları sonucunda kariyer planlamalarını hazırlamak, buna bağlı olarak uygun ücret ve ödül sistemini kurmak.
- Hedeflenen kurum kültürünü ve buna uygun fiziksel ve sosyal çalışma ortamını sağlayarak iş tatminini yükseltmek
- İhtiyaçlar doğrultusunda insan kaynakları yönetimi sistemlerine uygun bilgi sistemlerini araştırmak, belirlemek, değerlendirmek ve kullanmak.

Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının temel amacı, kurumun hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak insan kaynağını, ihtiyaçlar doğrultusunda sistematik olarak belirlemek ve organize etmektir. Kurumun işgücüne ait bilgilerinin güncellenmesi, iş analizleri ve iş tanımlarının yapılması, eğitim programları ve performans değerlendirme çalışmaları planlama kapsamında yer almaktadır.

Personel seçimi, işe alma ve yerleştirme uygulamasının amacı, Eyüboğlu Eğitim Kurumları bünyesinde mevcut pozisyon açıklarını belirleyerek kurumun vizyon, misyon, hedef ve kültürüne en uygun adaylarla bu pozisyonları doldurmaktır.

Posta, e-posta, internet sitesi, gazete ilanları ve kurum çalışanlarının önerileri gibi farklı kaynaklar yoluyla gelen tüm başvurular, İnsan Kaynakları departmanı tarafından bir havuzda toplanır ve açık pozisyona uyan adaylar araştırılır. İlk görüşme, iş tanımına ve gerekli özelliklere sahip adaylarla yapılır. Bu aşamada öğretimi yabancı dilde yapılan dersler için seçilen adayların yabancı dil seviyeleri İngilizce Bölümünün kurduğu bir komisyon tarafından yazılı ve sözlü olarak ölçülür.

Dil yeterliği tespit edilmiş adaylar ve Türkçe yapılacak derslere ait adaylar, kurulan bilimsel komisyonlara bir deneme dersi yaparlar. Alınan sonuçlar doğrultusunda, pozisyona en uygun bilgi, beceri ve davranışlara sahip olduğu tespit edilen aday/lar ikinci görüşmeye davet edilir. İkinci görüşme pozisyonun ilgili

yöneticisi tarafından gerçekleştirilir. Bu görüşme sırasında da uygun görülen adaya İnsan Kaynakları Departmanı iş teklifinde bulunur.

İş görüşmeleri sırasında uygun bulunmayan adaylara değerlendirildikleri pozisyona yerleştirilemedikleri belirtilen bilgi yolları ve başka pozisyonlarda değerlendirilmek üzere bir yıl boyunca başvuru havuzunda saklanır. İşe başlayan her çalışan oryantasyon eğitimine katılır. Bu eğitim ile kurum tanıtımı yapılır, ilkeler ve uygulamalar hakkında bilgi verilir.

İnsan Kaynakları Departmanı, her yıl kurum çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını kurum bünyesinde gerçekleştirdiği analiz çalışması, performans değerlendirmeleri ve kariyer planları doğrultusunda belirleyerek bir eğitim programı hazırlamaktadır.

Eyüboğlu Eğitim Kurumları'nda eğitim, oryantasyon programı ile başlar. Daha sonra iç ve dış eğitim kaynaklarından yararlanılarak çalışanlara yıl süresince planlanan eğitimler verilir. Öğretmen pozisyonunda görev alan kurum çalışanları yurt içi ve dışında mesleki seminer, workshop ve konferanslara katılırlar. Tüm bu etkinlikler sonrasında çalışanların sürdürdükleri görevlerde görünür bir fark yaratmaları beklenmektedir.

Eyüboğlu Eğitim Kurumları, performans yönetim sistemi ile çalışanlarını hedefler doğrultusunda yönlendirir, daha iyi performans gösterme konusunda teşvik eder. Performans değerlendirme sonuçları, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlarının hazırlanması ve ücret uygulamalarında önemli bir rol oynar. Performans değerlendirme görüşmesi yılda bir kez yıl sonunda yapılmaktadır. Çalışan astları ve bağlı olduğu yöneticisi tarafından değerlendirilir. Performans yönetimi, çalışanlara Eyüboğlu Eğitim Kurumları'nın hedef ve değerlerini iletmekte kullandığı güçlü bir iletişim aracıdır.

Eyüboğlu Eğitim Kurumları çalışanlarının bilgi ve iş tecrübesi arttıkça sorumluluk ve yetkileri de artmaktadır. Kariyer planları, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerle uyumlu olarak hazırlanır. Kurum, çalışanların mesleki konularda ve kişisel gelişimlerine yönelik kendi kariyerlerini belirlemede destekleyici rol üstlenmektedir.

Eyüboğlu Eğitim Kurumları'nda ücret sisteminin temeli, çalışanların eğitim düzeyleri, bilgi, beceri ve davranış özellikleri ve performans düzeyleri ile birlikte enflasyon oranı ve sektör ücret araştırmaları dikkate alınarak belirlenmektedir. Branş dalı, İngilizce dil yeterliliği -TOEFL (min 200 puan), FCE, KPDS (min 70 puan)-, akademik derece (yüksek lisans, doktora gibi) öğretmenlikte geçen süre gibi kriterler öğretmen adaylarının ücretlerinin belirlenmesinde rol oynar.

#### **Tablo 4.7.1. İnsan Kaynakları Yapısı**

Toplam Çalışan Sayısı:	425
Kadın:	311
Erkek:	114

#### **Tablo 4.7.2. Çalışan Eğitim Dağılımı**

Doktora:	%1,64
Yüksek Lisans:	%16,47
Üniversite:	%57,17
Lise:	%10,58
İlköğretim:	%14,11

#### **Tablo 4.7.3. Çalışan Yaş ve Kıdem Ortaması**

Çalışan Yaş Ortalaması:	37,5
Kıdem Ortalaması:	5 yıl

Bu bölümde Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş bir eğitim kurumu 7S modeline göre öğrenen bir organizasyon olarak değerlendirilirken stratejisi, organizasyon, yönetim tarzı, kurumsal becerileri, kurum kültürü, sistemleri ve kadrosu ele alınmıştır. Bir sonraki bölümde Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş bir Özel İlköğretim Kurumu ve Lisesi, öğrenen organizasyon kültürü açısından değerlendirilecektir.

## **5. ARAŞTIRMA**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, araştırmanın verilerinin toplanması ve verilerin çözümlenmesine yer verilmektedir.

### **5.1.Araştırmanın Modeli**

Araştırma, tarama modellindedir. Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş Özel İlköğretim Kurumu ve Lisesi değişkeni ile öğrenen organizasyon kültürü arasındaki ilişki belirlenmek üzere yapılan bir araştırmadır.

### **5.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemini**

Araştırma, Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş Özel Eyüboğlu İlköğretim Kurumu ve Lisesinde gerçekleştirilmiştir. Tarama kurumda çalışan öğretmenler ve yöneticilere yönelik yapılmıştır.

### **5.3.Araştırmanın Verilerinin Toplanması**

Kurum yöneticileriyle gerekli irtibat kurulmuş ve anket formu kendileriyle paylaşılmıştır. Gerekli izin alındıktan sonra İlköğretim ve Lise öğretmenleri ve yöneticilerine anket formları iletilmiş ve İlköğretim öğretmen ve yöneticilerinden 50, Lise öğretmen ve yöneticilerinden 50 anket formu geri alınmıştır.

Anket sorularını; öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünün belirlenmesini etkileyen unsurları, liderlik tarzı, iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi başlıkları altında toplayabiliriz.

#### **5.4.Araştırmanın Verilerinin Çözümlemesi**

Taramadan elde edilen veriler 'SPSS for Windows 10.0' istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Araştırmada T-testi ve Varyans analizleri yapılmıştır.

Anket formunun hazırlanmasında Likert'in 5'li ölçeği dikkate alınarak boyutlara ilişkin sorular oluşturulmuştur. Boyutlara ilişkin sorular; 'Kesinlikle Katılıyorum', 'Katılıyorum', 'Kararsızım', 'Katılmıyorum', 'Kesinlikle Katılmıyorum' şeklinde hazırlanmış ve 1-5 arasında değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, araştırmanın verilerinin toplanması ve verilerin çözümlenmesine incelenmiştir. bir sonraki bölümde araştırmanın bulgularına ve yorumlara yer verilecektir.

## 6. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde öğrenen organizasyon kültürünü etkileyen unsurlar araştırılmıştır.

### 6.1.Hipotezlerin Analizleri

Araştırmanın amaç kısmında yer alan ana problem ve alt problemlerin araştırmayla ortaya çıkan sonuçları aşağıda ana başlıklar halinde sıralanmaktadır.

#### 6.1.1.Birinci Alt Problem Verilerinin İncelenmesi

Bu bölümde Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri incelenmektedir.

**Tablo 6.1.1 Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışmakta Oldukları Eğitim Kurumunu “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerine Göre Değerlendirmeleri İle İlgili Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar**

	n	min	max	x	ss
Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik eder.	100	2,00	5,00	4,3500	,75712
Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.	100	2,00	5,00	4,2600	,78650
Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.	100	2,00	5,00	4,2100	,75605
Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.	100	3,00	5,00	4,4700	,64283
Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini	100	2,00	5,00	4,3800	,69311



sürekli geliştirirler.					
Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.	99	2,00	5,00	4,1212	,83633
Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşımları için destekler.	100	2,00	5,00	4,1600	,77486
Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.	100	3,00	5,00	4,4900	,59450
Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.	100	3,00	5,00	4,4700	,57656
Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.	100	2,00	5,00	3,6500	,99874
Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.	100	2,00	5,00	3,9800	,76515
Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.	100	2,00	5,00	4,2700	,70861
Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.	100	2,00	5,00	4,3600	,74563
Çalışanların bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.	100	4,00	5,00	4,6100	,49021
Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.	100	2,00	5,00	4,3300	,72551
Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayın, pano v.b.araçlardan yararlanılır.	99	3,00	5,00	4,7576	,47576
Görsel ve işitsel iletişim, bilgi teknolojileri ile desteklenir.	100	4,00	5,00	4,8000	,40202
Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu	100	3,00	5,00	4,8200	,41145

vardır.					
Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.	100	3,00	5,00	4,7100	,51825
Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.	100	2,00	5,00	4,3600	,75905
Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.	100	2,00	5,00	4,4900	,67412
Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.	100	1,00	5,00	4,2100	,79512
Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.	100	2,00	5,00	3,8600	,85304
Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.	100	2,00	5,00	4,0600	,81427
Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.	100	3,00	5,00	4,2900	,60794
Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.	100	2,00	5,00	4,4400	,59152
Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.	100	2,00	5,00	4,1200	,90207
Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.	100	2,00	5,00	4,5500	,64157
Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.	100	2,00	5,00	4,0800	,86082
Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır.	100	2,00	5,00	4,1600	,89578
Haberleşme kademeler arasında hızlı bir	100	2,00	5,00	4,3900	,76403

şekilde gerçekleşir.					
Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.	100	1,00	5,00	4,1800	,80879
Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.	100	3,00	5,00	4,1100	,66507
Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.	100	3,00	5,00	4,4300	,55514
Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.	100	2,00	5,00	4,4500	,62563
Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.	100	3,00	5,00	4,3000	,67420
Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.	100	2,00	5,00	4,0600	,78907
Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.	100	2,00	5,00	4,1100	,77714
Kurumumuzda bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.	100	3,00	5,00	4,4100	,63715
Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.	100	2,00	5,00	4,1800	,67240
Çalışanlara performansı ile ilgili üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden v.b. oluşan bir grup tarafından geribildirim sağlanır.	100	2,00	5,00	4,1500	,71598
Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.	100	2,00	5,00	4,1000	,77198
Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.	100	3,00	5,00	4,0900	,68306

Tablo 6.1.1.'e göre, Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yöneticiler, genel anlamda, çalıştıkları eğitim kurumlarının “öğrenen organizasyon” kriterleri açısından oldukça yeterli ve iyi olduğu görüşündedirler. Alınan sonuçlara göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ‘Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır’, ‘Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.’ ve ‘Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.’ ifadeleri ile ilgili görüşleri diğer kriterlere göre daha az olumlu olarak değerlendirilmiştir.

### 6.1.2. İkinci Alt Problem Verilerinin İncelenmesi

Bu bölümde Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri görev yapılan cinsiyet göre farklılaşma incelenmektedir.

**Tablo 6.1.2 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumlarının “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerine Uygunluğu İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu**

	Cinsiyet	n	x	ss	t	sd	p
"Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik	Kadın	91	4,3736	,74010	,992	98	,324
	Erkek	9	4,1111	,92796			
Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.	Kadın	91	4,3077	,77017	1,955	98	,050
	Erkek	9	3,7778	,83333			
Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.	Kadın	91	4,2198	,75722	,410	98	,683
	Erkek	9	4,1111	,78174			
Çalışmakta olduğum kurumda	Kadın	91	4,4505	,65428	-,962	98	,339

yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.	Erkek	9	4,6667	,50000			
Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini sürekli	Kadın	91	4,3846	,69553	,211	98	,834
	Erkek	9	4,3333	,70711			
Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.	Kadın	90	4,1000	,86180	-,797	97	,428
	Erkek	9	4,3333	,50000			
Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.	Kadın	91	4,1538	,78773	-,251	98	,802
	Erkek	9	4,2222	,66667			
Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.	Kadın	91	4,5055	,58450	,827	98	,410
	Erkek	9	4,3333	,70711			
Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.	Kadın	91	4,4615	,58324	-,465	98	,643
	Erkek	9	4,5556	,52705			
Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.	Kadın	91	3,6703	,96672	,645	98	,520
	Erkek	9	3,4444	1,33333			
Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.	Kadın	91	3,9670	,78103	-,537	98	,593
	Erkek	9	4,1111	,60093			
Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.	Kadın	91	4,2747	,73130	,211	98	,833
	Erkek	9	4,2222	,44096			
Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.	Kadın	91	4,3516	,76556	-,355	98	,724
	Erkek	9	4,4444	,52705			
Çalışanların bilgilere	Kadın	91	4,6154	,48920	,348	98	,729

ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.	Erkek	9	4,5556	,52705			
Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.	Kadın	91	4,3407	,73363	,465	98	,643
	Erkek	9	4,2222	,66667			
Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayın, pano v.b. araçlardan yararlanır.	Kadın	90	4,7556	,48136	-,133	97	,895
	Erkek	9	4,7778	,44096			
Görsel ve işitsel iletişim, bilgi teknolojileri ile desteklenir.	Kadın	91	4,8022	,40055	,173	98	,863
	Erkek	9	4,7778	,44096			
Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.	Kadın	91	4,8242	,41078	,321	98	,749
	Erkek	9	4,7778	,44096			
Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.	Kadın	91	4,7473	,46172	2,337	98	,021
	Erkek	9	4,3333	,86603			
Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.	Kadın	91	4,3846	,74191	1,032	98	,305
	Erkek	9	4,1111	,92796			
Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.	Kadın	91	4,5165	,63879	1,253	98	,213
	Erkek	9	4,2222	,97183			
Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.	Kadın	91	4,1978	,80581	-,486	98	,628
	Erkek	9	4,3333	,70711			
Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.	Kadın	91	3,8242	,86401	-1,341	98	,183
	Erkek	9	4,2222	,66667			
Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.	Kadın	91	4,0549	,80778	-,196	98	,845
	Erkek	9	4,1111	,92796			
Çalışanların almış oldukları	Kadın	91	4,2967	,60543	,349	98	,728

eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.	Erkek	9	4,2222	,66667			
Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.	Kadın	91	4,4615	,58324	1,160	98	,249
	Erkek	9	4,2222	,66667			
Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.	Kadın	91	4,1319	,89702	,417	98	,678
	Erkek	9	4,0000	1,00000			
Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.	Kadın	91	4,5604	,65335	,515	98	,607
	Erkek	9	4,4444	,52705			
Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.	Kadın	91	4,1319	,83278	1,943	98	,050
	Erkek	9	3,5556	1,01379			
Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır.	Kadın	91	4,1648	,89770	,171	98	,865
	Erkek	9	4,1111	,92796			
Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.	Kadın	91	4,4066	,77428	,689	98	,493
	Erkek	9	4,2222	,66667			
Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.	Kadın	91	4,1758	,82453	-,163	98	,871
	Erkek	9	4,2222	,66667			
Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.	Kadın	91	4,1209	,68044	,518	98	,605
	Erkek	9	4,0000	,50000			
Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.	Kadın	91	4,4286	,56061	-,081	98	,935
	Erkek	9	4,4444	,52705			
Kurumumuzda kurulan takımlar	Kadın	91	4,4505	,63707	,028	98	,978

arası işbirliği önemlidir.	Erkek	9	4,4444	,52705			
Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.	Kadın	91	4,3187	,68116	,880	98	,381
	Erkek	9	4,1111	,60093			
Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.	Kadın	91	4,0549	,79390	-,203	98	,840
	Erkek	9	4,1111	,78174			
Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.	Kadın	91	4,0989	,74617	-,452	98	,652
	Erkek	9	4,2222	1,09291			
Kurumumuzda bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.	Kadın	91	4,4286	,65222	,926	98	,357
	Erkek	9	4,2222	,44096			
"Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.	Kadın	91	4,1538	,68188	-1,240	98	,218
	Erkek	9	4,4444	,52705			
"Çalışanlara performansı ile ilgili üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden v.b. oluşan bir grup tarafından geribildirim sağlanır.	Kadın	91	4,1429	,72375	-,316	98	,753
	Erkek	9	4,2222	,66667			
Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.	Kadın	91	4,0769	,79205	-,950	98	,344
	Erkek	9	4,3333	,50000			
Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.	Kadın	91	4,0769	,68687	-,607	98	,545
	Erkek	9	4,2222	,66667			

Tablo 6.1.2 incelendiğinde, Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yönetici ve öğretmenler, genel anlamda, çalıştıkları eğitim



kurumlarının “öğrenen organizasyon” kriterleri açısından oldukça yeterli ve iyi olduğu görüşündedirler. ‘Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır’, ‘Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.’ ve ‘Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.’ ifadeleri ile ilgili görüşleri cinsiyete göre .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Aritmetik ortalamalara göre, kadın yönetici ve öğretmenler, erkek yönetici ve öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir ve diğer ifadelerle göre daha az olumlu olarak değerlendirilmiştir.

### 6.1.3. Üçüncü Alt Problem Verilerinin İncelenmesi

Bu bölümde Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri öğrenim düzeyine göre farklılaşma incelenmektedir.

**Tablo 6.1.3 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumlarının “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerine Uygunluğu İle İlgili Görüşlerinin Öğrenim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	t	sd	p
Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.	Lisans	78	4,3718	,70451	,540	98	,590
	Yüksek Lisans	22	4,2727	,93513			
Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.	Lisans	78	4,3333	,71472	1,775	98	,079
	Yüksek Lisans	22	4,0000	,97590			
Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.	Lisans	78	4,2564	,69199	1,158	98	,250
	Yüksek Lisans	22	4,0455	,95005			
Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.	Lisans	78	4,4872	,61883	,501	98	,617
	Yüksek Lisans	22	4,4091	,73414			
Çalışmakta olduğum kurumda	Lisans	78	4,3974	,67111	,472	98	,638

çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini sürekli	Yüksek Lisans	22	4,3182	,77989			
Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.	Lisans	78	4,1282	,81159	,160	97	,874
	Yüksek Lisans	21	4,0952	,94365			
Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.	Lisans	78	4,1667	,77989	,161	98	,872
	Yüksek Lisans	22	4,1364	,77432			
Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.	Lisans	78	4,5641	,59412	2,403	98	,018
	Yüksek Lisans	22	4,2273	,52841			
Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.	Lisans	78	4,5000	,57547	,980	98	,330
	Yüksek Lisans	22	4,3636	,58109			
Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.	Lisans	78	3,6667	1,00216	,313	98	,755
	Yüksek Lisans	22	3,5909	1,00755			
Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.	Lisans	78	4,0256	,73810	1,125	98	,263
	Yüksek Lisans	22	3,8182	,85280			
Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.	Lisans	78	4,3205	,71157	1,348	98	,181
	Yüksek Lisans	22	4,0909	,68376			
Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.	Lisans	78	4,4103	,69199	1,273	98	,206
	Yüksek Lisans	22	4,1818	,90692			
Çalışanların bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.	Lisans	78	4,6410	,48280	1,194	98	,235
	Yüksek Lisans	22	4,5000	,51177			
Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.	Lisans	78	4,3846	,66899	1,425	98	,157
	Yüksek Lisans	22	4,1364	,88884			
Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim	Lisans	78	4,7308	,50125	-	97	,282
					1,081		

çalışması, yayın, pano v.b.araçlardan yararlanır.	Yüksek Lisans	21	4,8571	,35857			
Görsel ve işitsel iletişim, bilgi teknolojileri ile desteklenir.	Lisans	78	4,8077	,39666	,359	98	,721
	Yüksek Lisans	22	4,7727	,42893			
Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.	Lisans	78	4,7949	,43720	-1,152	98	,252
	Yüksek Lisans	22	4,9091	,29424			
Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.	Lisans	78	4,7051	,51242	-,176	98	,861
	Yüksek Lisans	22	4,7273	,55048			
Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.	Lisans	78	4,3590	,73810	-,025	98	,980
	Yüksek Lisans	22	4,3636	,84771			
Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.	Lisans	78	4,4744	,67851	-,435	98	,664
	Yüksek Lisans	22	4,5455	,67098			
Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.	Lisans	78	4,2436	,72409	,794	98	,429
	Yüksek Lisans	22	4,0909	1,01929			
Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.	Lisans	78	3,8590	,86376	-,023	98	,982
	Yüksek Lisans	22	3,8636	,83355			
Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.	Lisans	78	4,0769	,78574	,390	98	,698
	Yüksek Lisans	22	4,0000	,92582			
Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.	Lisans	78	4,3077	,58792	,546	98	,586
	Yüksek Lisans	22	4,2273	,68534			
Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.	Lisans	78	4,4487	,61681	,276	98	,783
	Yüksek Lisans	22	4,4091	,50324			
Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.	Lisans	78	4,0769	,90839	-,898	98	,371
	Yüksek Lisans	22	4,2727	,88273			

Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.	Lisans	78	4,5385	,65846	-,337	98	,737
	Yüksek Lisans	22	4,5909	,59033			
Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.	Lisans	78	4,0128	,91869	-1,478	98	,143
	Yüksek Lisans	22	4,3182	,56790			
Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır.	Lisans	78	4,1154	,91141	-,937	98	,351
	Yüksek Lisans	22	4,3182	,83873			
Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.	Lisans	78	4,3462	,78669	-1,082	98	,282
	Yüksek Lisans	22	4,5455	,67098			
Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.	Lisans	78	4,1410	,80137	-,907	98	,367
	Yüksek Lisans	22	4,3182	,83873			
Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.	Lisans	78	4,1026	,67593	-,210	98	,834
	Yüksek Lisans	22	4,1364	,63960			
Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.	Lisans	78	4,4487	,55003	,633	98	,528
	Yüksek Lisans	22	4,3636	,58109			
Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.	Lisans	78	4,4487	,63752	-,038	98	,969
	Yüksek Lisans	22	4,4545	,59580			
Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.	Lisans	78	4,2821	,70060	-,499	98	,619
	Yüksek Lisans	22	4,3636	,58109			
Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.	Lisans	78	4,0128	,81374	-1,127	98	,262
	Yüksek Lisans	22	4,2273	,68534			
Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.	Lisans	78	4,1154	,77260	,130	98	,897
	Yüksek Lisans	22	4,0909	,81118			
Kurumumuzda bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.	Lisans	78	4,3718	,66663	-1,131	98	,261
	Yüksek Lisans	22	4,5455	,50965			

Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.	Lisans	78	4,1410	,67851	-	98	,277
	Yüksek Lisans	22	4,3182	,64633	1,092		
Çalışanlara performansı ile ilgili üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden v.b. oluşan bir grup tarafından geribildirim sağlanır.	Lisans	78	4,1154	,68340	-,910	98	,365
	Yüksek Lisans	22	4,2727	,82703			
Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.	Lisans	78	4,0769	,78574	-,561	98	,576
	Yüksek Lisans	22	4,1818	,73266			
Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.	Lisans	78	4,0641	,69019	-,712	98	,478
	Yüksek Lisans	22	4,1818	,66450			

Tablo 6.1.3 incelendiğinde, Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sadece “Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.” ifadesi ile ilgili görüşleri öğrenim düzeyine göre .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Aritmetik ortalamalara göre, öğrenimi lisans olan yönetici ve öğretmenler, öğrenimi yüksek lisans olan yönetici ve öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

#### 6.1.4. Dördüncü Alt Problem Verilerinin İncelenmesi

Bu bölümde Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri yaşa göre farklılaşma incelenmektedir.

**Tablo 6.1.4.1 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yeni**

**bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
"Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik"	22-25 yaş	9	4,6667	,70711	2,241	,088
	26-30 yaş	29	4,5172	,68768		
	31-35 yaş	19	4,4211	,83771		
	36 yaş ve üstü	43	4,1395	,74263		
	Total	100	4,3500	,75712		

Tablo 6.1.4.1 İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.2. Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.	22-25 yaş	9	4,5556	,52705	,547	,651
	26-30 yaş	29	4,2759	,84077		
	31-35 yaş	19	4,2632	,93346		
	36 yaş ve üstü	43	4,1860	,73211		
	Total	100	4,2600	,78650		

Tablo 6.1.4.2 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.3 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.	22-25 yaş	9	4,4444	,52705	1,154	,331
	26-30 yaş	29	4,1724	,75918		
	31-35 yaş	19	4,4211	,69248		
	36 yaş ve üstü	43	4,0930	,81105		
	Total	100	4,2100	,75605		

Tablo 6.1.4.3 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.4 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.	22-25 yaş	9	4,6667	,50000	,423	,737
	26-30 yaş	29	4,4138	,62776		
	31-35 yaş	19	4,5263	,61178		
	36 yaş ve üstü	43	4,4419	,70042		
	Total	100	4,4700	,64283		

Tablo 6.1.4.4 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve

geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.5 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden "Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini sürekli geliştirirler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini sürekli geliştirirler.	22-25 yaş	9	4,6667	,50000	,672	,571
	26-30 yaş	29	4,4138	,50123		
	31-35 yaş	19	4,3158	,74927		
	36 yaş ve üstü	43	4,3256	,80832		
	Total	100	4,3800	,69311		

Tablo 6.1.4.5 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden "Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini sürekli geliştirirler.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.6 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi	22-25 yaş	9	4,2222	,97183	1,596	,196
	26-30 yaş	28	4,0357	,88117		
	31-35 yaş	19	4,4737	,51299		



uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.	36 yaş ve üstü	43	4,0000	,87287		
	Total	99	4,1212	,83633		

Tablo 6.1.4.6 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.7a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşımları için destekler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşımları için destekler.	22-25 yaş	9	4,7778	,44096	4,101	,009
	26-30 yaş	29	4,3448	,61388		
	31-35 yaş	19	4,1053	,87526		
	36 yaş ve üstü	43	3,9302	,79867		
	Total	100	4,1600	,77486		

Tablo 6.1.4.7a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşımları için destekler.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.4.7b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşımları için destekler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

			p
--	--	--	---

Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.	22-25 yaş	26-30 yaş	,507
		31-35 yaş	,177
		36 yaş ve üstü	,025
	26-30 yaş	22-25 yaş	,507
		31-35 yaş	,753
		36 yaş ve üstü	,151
	31-35 yaş	22-25 yaş	,177
		26-30 yaş	,753
		36 yaş ve üstü	,865
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,025
		26-30 yaş	,151
		31-35 yaş	,865

Tablo 6.1.4.7b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.4.8 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden " Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.	22-25 yaş	9	4,8889	,33333	1,839	,145
	26-30 yaş	29	4,4138	,62776		
	31-35 yaş	19	4,3684	,59726		
	36 yaş ve üstü	43	4,5116	,59250		
	Total	100	4,4900	,59450		

Tablo 6.1.4.8 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.9 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden " Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.	22-25 yaş	9	4,7778	,44096	1,104	,352
	26-30 yaş	29	4,4828	,63362		
	31-35 yaş	19	4,4737	,61178		
	36 yaş ve üstü	43	4,3953	,54070		
	Total	100	4,4700	,57656		

Tablo 6.1.4.9 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.10a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.	22-25 yaş	9	4,7778	,44096	5,692	,001
	26-30 yaş	29	3,6552	,89745		
	31-35 yaş	19	3,7368	,99119		

	36 yaş ve üstü	43	3,3721	1,00055		
	Total	100	3,6500	,99874		

Tablo 6.1.4.9a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.4.10b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.	22-25 yaş	26-30 yaş	,024
		31-35 yaş	,062
		36 yaş ve üstü	,001
	26-30 yaş	22-25 yaş	,024
		31-35 yaş	,993
		36 yaş ve üstü	,663
	31-35 yaş	22-25 yaş	,062
		26-30 yaş	,993
		36 yaş ve üstü	,573
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,001
		26-30 yaş	,663
		31-35 yaş	,573

Tablo 6.1.4.10b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 26 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında ise , .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.4.11a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.	22-25 yaş	9	4,5556	,52705	5,703	,001
	26-30 yaş	29	4,2759	,52757		
	31-35 yaş	19	3,8421	,83421		
	36 yaş ve üstü	43	3,7209	,79659		
	Total	100	3,9800	,76515		

Tablo 6.1.4.11a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.4.11b: Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.	22-25 yaş	26-30 yaş	,790
		31-35 yaş	,116
		36 yaş ve üstü	,022
	26-30 yaş	22-25 yaş	,790
		31-35 yaş	,246
		36 yaş ve üstü	,019
	31-35 yaş	22-25 yaş	,116
		26-30 yaş	,246

		36 yaş ve üstü	,945
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,022
		26-30 yaş	,019
		31-35 yaş	,945

Tablo 6.1.4.11b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

26-30 yaş grubu arasında yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında ise , .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 26-30 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.4.12a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.	22-25 yaş	9	4,7778	,44096	3,442	,020
	26-30 yaş	29	4,4483	,63168		
	31-35 yaş	19	4,1579	,76472		
	36 yaş ve üstü	43	4,0930	,71760		
	Total	100	4,2700	,70861		

Tablo 6.1.4.12a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.4.12b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda çalışanlar gerek**

**duydıkları bilgilere zamanında ulaşır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.	22-25 yaş	26-30 yaş	,662
		31-35 yaş	,178
		36 yaş ve üstü	,065
	26-30 yaş	22-25 yaş	,662
		31-35 yaş	,560
		36 yaş ve üstü	,205
	31-35 yaş	22-25 yaş	,178
		26-30 yaş	,560
		36 yaş ve üstü	,989
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,065
		26-30 yaş	,205
		31-35 yaş	,989

Tablo 6.1.4.12b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.4.13a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında bilgilendirilir.	22-25 yaş	9	4,8889	,33333	3,253	,025
	26-30 yaş	29	4,4483	,63168		
	31-35 yaş	19	4,4737	,61178		
	36 yaş ve üstü	43	4,1395	,86138		
	Total	100	4,3600	,74563		

Tablo 6.1.4.13a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.4.13b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.	22-25 yaş	26-30 yaş	,468
		31-35 yaş	,570
		36 yaş ve üstü	,051
	26-30 yaş	22-25 yaş	,468
		31-35 yaş	1,000
		36 yaş ve üstü	,371
	31-35 yaş	22-25 yaş	,570
		26-30 yaş	1,000
		36 yaş ve üstü	,423
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,051
		26-30 yaş	,371
		31-35 yaş	,423

Tablo 6.1.4.13b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.4.14 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
--	--	---	---	----	---	---



Çalışanların bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.	22-25 yaş	9	4,7778	,44096	,525	,666
	26-30 yaş	29	4,5517	,50612		
	31-35 yaş	19	4,5789	,50726		
	36 yaş ve üstü	43	4,6279	,48908		
	Total	100	4,6100	,49021		

Tablo 6.1.4.14 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışanların bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.15a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.	22-25 yaş	9	4,8889	,33333	3,496	,019
	26-30 yaş	29	4,4828	,57450		
	31-35 yaş	19	4,2632	,87191		
	36 yaş ve üstü	43	4,1395	,74263		
	Total	100	4,3300	,72551		

Tablo 6.1.4.15a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.4.15b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.	22-25 yaş	26-30 yaş	,513
		31-35 yaş	,188
		36 yaş ve üstü	,042
	26-30 yaş	22-25 yaş	,513
		31-35 yaş	,770
		36 yaş ve üstü	,251
	31-35 yaş	22-25 yaş	,188
		26-30 yaş	,770
		36 yaş ve üstü	,938
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,042
		26-30 yaş	,251
		31-35 yaş	,938

Tablo 6.1.4.15b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.4.16 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayın, pano v.b.araçlardan yararlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayın, pano v.b.araçlardan yararlanır.	22-25 yaş	9	4,7778	,44096	,457	,713
	26-30 yaş	28	4,7857	,49868		
	31-35 yaş	19	4,8421	,37463		
	36 yaş ve üstü	43	4,6977	,51339		
	Total	99	4,7576	,47576		

Tablo 6.1.4.16 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster,

broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayın, pano v.b.araçlardan yararlanılır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.17 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Görsel ve işitsel iletişim, bilgi teknolojileri ile desteklenir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Görsel ve işitsel iletişim, bilgi teknolojileri ile desteklenir.	22-25 yaş	9	4,7778	,44096	,065	,978
	26-30 yaş	29	4,8276	,38443		
	31-35 yaş	19	4,7895	,41885		
	36 yaş ve üstü	43	4,7907	,41163		
	Total	100	4,8000	,40202		

Tablo 6.1.4.17 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden "Görsel ve işitsel iletişim, bilgi teknolojileri ile desteklenir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.18 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.	22-25 yaş	9	4,8889	,33333	,877	,456
	26-30 yaş	29	4,8621	,35093		
	31-35 yaş	19	4,8947	,31530		
	36 yaş ve üstü	43	4,7442	,49247		
	Total	100	4,8200	,41145		

Tablo 6.1.4.18 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.19 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.	22-25 yaş	9	4,7778	,44096	,922	,433
	26-30 yaş	29	4,8276	,38443		
	31-35 yaş	19	4,6842	,67104		
	36 yaş ve üstü	43	4,6279	,53556		
	Total	100	4,7100	,51825		

Tablo 6.1.4.19 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.20a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.	22-25 yaş	9	4,8889	,33333	2,754	,047
	26-30 yaş	29	4,4138	,90701		
	31-35 yaş	19	4,4737	,77233		
	36 yaş ve üstü	43	4,1628	,65211		
	Total	100	4,3600	,75905		

Tablo 6.1.4.20a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.4.20b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.	22-25 yaş	26-30 yaş	,422
		31-35 yaş	,590
		36 yaş ve üstü	,073
	26-30 yaş	22-25 yaş	,422
		31-35 yaş	,995
		36 yaş ve üstü	,576
	31-35 yaş	22-25 yaş	,590
		26-30 yaş	,995
		36 yaş ve üstü	,510
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,073
		26-30 yaş	,576
		31-35 yaş	,510

Tablo 6.1.4.20b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.4.21a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
--	--	---	---	----	---	---

Vizyonumuz,öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.	22-25 yaş	9	4,7778	,44096	2,728	,048
	26-30 yaş	29	4,6207	,56149		
	31-35 yaş	19	4,6316	,59726		
	36 yaş ve üstü	43	4,2791	,76612		
	Total	100	4,4900	,67412		

Tablo 6.1.4.21a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Vizyonumuz,öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.4.21b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Vizyonumuz,öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Vizyonumuz,öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.	22-25 yaş	26-30 yaş	,942
		31-35 yaş	,959
		36 yaş ve üstü	,239
	26-30 yaş	22-25 yaş	,942
		31-35 yaş	1,000
		36 yaş ve üstü	,204
	31-35 yaş	22-25 yaş	,959
		26-30 yaş	1,000
		36 yaş ve üstü	,291
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,239
		26-30 yaş	,204
		31-35 yaş	,291

Tablo 6.1.4.21b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.4.22a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.	22-25 yaş	9	4,7778	,44096	4,631	,005
	26-30 yaş	29	4,4483	,63168		
	31-35 yaş	19	4,2105	,78733		
	36 yaş ve üstü	43	3,9302	,85622		
	Total	100	4,2100	,79512		

Tablo 6.1.4.22a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.4.22b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.	22-25 yaş	26-30 yaş	,727
		31-35 yaş	,333
		36 yaş ve üstü	,029
	26-30 yaş	22-25 yaş	,727
		31-35 yaş	,768
		36 yaş ve üstü	,049
	31-35 yaş	22-25 yaş	,333
		26-30 yaş	,768
		36 yaş ve üstü	,613
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,029
		26-30 yaş	,049
		31-35 yaş	,613

Tablo 6.1.4.22b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.4.23a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.	22-25 yaş	9	4,6667	,50000	5,891	,001
	26-30 yaş	29	4,1034	,72431		
	31-35 yaş	19	3,7368	,80568		
	36 yaş ve üstü	43	3,5814	,87919		
	Total	100	3,8600	,85304		

Tablo 6.1.4.23a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir

**Tablo 6.1.4.23b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.	22-25 yaş	26-30 yaş	,335
		31-35 yaş	,045
		36 yaş ve üstü	,005
	26-30 yaş	22-25 yaş	,335
		31-35 yaş	,491



		36 yaş ve üstü	,065
	31-35 yaş	22-25 yaş	,045
		26-30 yaş	,491
		36 yaş ve üstü	,918
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,005
		26-30 yaş	,065
		31-35 yaş	,918

Tablo 6.1.4.23b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

22-25 yaş grubu arasında yönetici ve öğretmenler ile 31-35 yaş arası gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında ise , .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.4.24a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.	22-25 yaş	9	4,6667	,50000	3,263	,025
	26-30 yaş	29	4,2069	,90156		
	31-35 yaş	19	4,0526	,77986		
	36 yaş ve üstü	43	3,8372	,75373		
	Total	100	4,0600	,81427		

Tablo 6.1.4.24a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.4.24b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.	22-25 yaş	26-30 yaş	,508
		31-35 yaş	,301
		36 yaş ve üstü	,047
	26-30 yaş	22-25 yaş	,508
		31-35 yaş	,932
		36 yaş ve üstü	,289
	31-35 yaş	22-25 yaş	,301
		26-30 yaş	,932
		36 yaş ve üstü	,805
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,047
		26-30 yaş	,289
		31-35 yaş	,805

Tablo 6.1.4.24b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.4.25a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına	22-25 yaş	9	4,7778	,44096	3,684	,015
	26-30 yaş	29	4,3103	,60376		
	31-35 yaş	19	4,4211	,69248		

İmkan verilir.	36 yaş ve üstü	43	4,1163,54377		
	Total	1004,2900,60794			

Tablo 6.1.4.25a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.4.25b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.	22-25 yaş	26-30 yaş	,229
		31-35 yaş	,520
		36 yaş ve üstü	,028
	26-30 yaş	22-25 yaş	,229
		31-35 yaş	,938
		36 yaş ve üstü	,594
	31-35 yaş	22-25 yaş	,520
		26-30 yaş	,938
		36 yaş ve üstü	,316
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,028
		26-30 yaş	,594
		31-35 yaş	,316

Tablo 6.1.4.25b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında,

.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.4.26 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.	22-25 yaş	9	4,6667	,50000	1,168	,326
	26-30 yaş	29	4,4828	,50855		
	31-35 yaş	19	4,5263	,69669		
	36 yaş ve üstü	43	4,3256	,60635		
	Total	100	4,4400	,59152		

Tablo 6.1.4.26 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.27 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.	22-25 yaş	9	4,2222	,97183	,477	,699
	26-30 yaş	29	4,1724	,71058		
	31-35 yaş	19	4,2632	,99119		
	36 yaş ve üstü	43	4,0000	,97590		
	Total	100	4,1200	,90207		

Tablo 6.1.4.27 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.28a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.	22-25 yaş	9	4,6667	,70711	3,128	,029
	26-30 yaş	29	4,6207	,56149		
	31-35 yaş	19	4,8421	,37463		
	36 yaş ve üstü	43	4,3488	,71991		
	Total	100	4,5500	,64157		

Tablo 6.1.4.28a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.4.29b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur” ifadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.	22-25 yaş	26-30 yaş	,998
		31-35 yaş	,922
		36 yaş ve üstü	,586
	26-30 yaş	22-25 yaş	,998

		31-35 yaş	,693
		36 yaş ve üstü	,352
	31-35 yaş	22-25 yaş	,922
		26-30 yaş	,693
		36 yaş ve üstü	,046
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,586
		26-30 yaş	,352
		31-35 yaş	,046

Tablo 6.1.4.28b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 31-35 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 31-35 yaş ve üstü yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.4.29 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlar İşletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.	22-25 yaş	9	4,4444	,52705	1,835	,146
	26-30 yaş	29	4,2759	,75103		
	31-35 yaş	19	4,0526	,97032		
	36 yaş ve üstü	43	3,8837	,90526		
	Total	100	4,0800	,86082		

Tablo 6.1.4.29 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.30 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısının fazladır.	22-25 yaş	9	4,2222	1,09291	,901	,444
	26-30 yaş	29	4,3448	,72091		
	31-35 yaş	19	4,2105	,71328		
	36 yaş ve üstü	43	4,0000	1,02353		
	Total	100	4,1600	,89578		

Tablo 6.1.4.30 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.31a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.	22-25 yaş	9	4,7778	,44096	2,892	,039
	26-30 yaş	29	4,6207	,62185		
	31-35 yaş	19	4,3158	,67104		
	36 yaş ve üstü	43	4,1860	,87982		
	Total	100	4,3900	,76403		

Tablo 6.1.4.31a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.4.31b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.	22-25 yaş	26-30 yaş	,958
		31-35 yaş	,504
		36 yaş ve üstü	,201
	26-30 yaş	22-25 yaş	,958
		31-35 yaş	,588
		36 yaş ve üstü	,123
	31-35 yaş	22-25 yaş	,504
		26-30 yaş	,588
		36 yaş ve üstü	,940
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,201
		26-30 yaş	,123
		31-35 yaş	,940

Tablo 6.1.4.31b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.4.32a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.	22-25 yaş	9	4,5556	,52705	3,619	,016
	26-30 yaş	29	4,4483	,68589		
	31-35 yaş	19	4,2105	,85498		
	36 yaş ve üstü	43	3,9070	,83990		
	Total	100	4,1800	,80879		

Tablo 6.1.4.32a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.



**Tablo 6.1.4.32b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.	22-25 yaş	26-30 yaş	,988
		31-35 yaş	,753
		36 yaş ve üstü	,168
	26-30 yaş	22-25 yaş	,988
		31-35 yaş	,784
		36 yaş ve üstü	,045
	31-35 yaş	22-25 yaş	,753
		26-30 yaş	,784
		36 yaş ve üstü	,574
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,168
		26-30 yaş	,045
		31-35 yaş	,574

Tablo 6.1.4.32b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 26-30 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 26-30 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.4.33a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların yapacağı iş organizasyonunun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Çalışanların yapacağı iş organizasyonunun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.	22-25 yaş	9	4,4444	,72648	3,589	,017
	26-30 yaş	29	4,3103	,60376		
	31-35 yaş	19	4,1579	,60214		
	36 yaş ve üstü	43	3,8837	,66222		
	Total	100	4,1100	,66507		

Tablo 6.1.4.33a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışanların yapacağı iş organizasyonunun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.4.33b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların yapacağı iş organizasyonunun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Çalışanların yapacağı iş organizasyonunun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.	22-25 yaş	26-30 yaş	,960
		31-35 yaş	,748
		36 yaş ve üstü	,134
	26-30 yaş	22-25 yaş	,960
		31-35 yaş	,885
		36 yaş ve üstü	,059
	31-35 yaş	22-25 yaş	,748
		26-30 yaş	,885
		36 yaş ve üstü	,494
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,134
		26-30 yaş	,059
		31-35 yaş	,494

Tablo 6.1.4.33b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.4.34a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.	22-25 yaş	9	4,7778	,44096	3,717	,014
	26-30 yaş	29	4,4483	,50612		
	31-35 yaş	19	4,6316	,49559		
	36 yaş ve üstü	43	4,2558	,58117		
	Total	100	4,4300	,55514		

Tablo 6.1.4.34a incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.4.34b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.	22-25 yaş	26-30 yaş	,458
		31-35 yaş	,928
		36 yaş ve üstü	,075
	26-30 yaş	22-25 yaş	,458
		31-35 yaş	,717
		36 yaş ve üstü	,524
	31-35 yaş	22-25 yaş	,928
		26-30 yaş	,717
		36 yaş ve üstü	,096
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,075
		26-30 yaş	,524
		31-35 yaş	,096

Tablo 6.1.4.34b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.4.35 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.	22-25 yaş	9	4,7778	,44096	1,304	,277
	26-30 yaş	29	4,4483	,50612		
	31-35 yaş	19	4,5263	,61178		
	36 yaş ve üstü	43	4,3488	,71991		
	Total	100	4,4500	,62563		

Tablo 6.1.4.35 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden "Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.36a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.	22-25 yaş	9	4,7778	,44096	3,080	,031
	26-30 yaş	29	4,4483	,57235		
	31-35 yaş	19	4,2105	,85498		
	36 yaş ve üstü	43	4,1395	,63925		
	Total	100	4,3000	,67420		

Tablo 6.1.4.36a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.4.36b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.	22-25 yaş	26-30 yaş	,629
		31-35 yaş	,211
		36 yaş ve üstü	,076
	26-30 yaş	22-25 yaş	,629
		31-35 yaş	,679
		36 yaş ve üstü	,283
	31-35 yaş	22-25 yaş	,211
		26-30 yaş	,679
		36 yaş ve üstü	,984
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,076
		26-30 yaş	,283
		31-35 yaş	,984

Tablo 6.1.4.36b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.4.37 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.	22-25 yaş	9	4,3333	,86603	1,451	,233
	26-30 yaş	29	4,2069	,67503		
	31-35 yaş	19	4,1053	,65784		
	36 yaş ve üstü	43	3,8837	,87856		
	Total	100	4,0600	,78907		

Tablo 6.1.4.37 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.38a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.	22-25 yaş	9	4,6667	,50000	2,666	,050
	26-30 yaş	29	4,2069	,72601		
	31-35 yaş	19	3,8421	,76472		
	36 yaş ve üstü	43	4,0465	,81514		
	Total	100	4,1100	,77714		

Tablo 6.1.4.38a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.4.38b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.	22-25 yaş	26-30 yaş	,474
		31-35 yaş	,072
		36 yaş ve üstü	,181
	26-30 yaş	22-25 yaş	,474
		31-35 yaş	,451
		36 yaş ve üstü	,855
	31-35 yaş	22-25 yaş	,072
		26-30 yaş	,451
		36 yaş ve üstü	,811
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,181
		26-30 yaş	,855
		31-35 yaş	,811

Tablo 6.1.4.38b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.4.39 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Kurumumuzda bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.	22-25 yaş	9	4,7778	,44096	1,162	,329
	26-30 yaş	29	4,3793	,67685		
	31-35 yaş	19	4,4211	,69248		
	36 yaş ve üstü	43	4,3488	,61271		
	Total	100	4,4100	,63715		

Tablo 6.1.4.39 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden "Kurumumuzda bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.40 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.	22-25 yaş	9	4,5556	,52705	1,120	,345
	26-30 yaş	29	4,1379	,74278		
	31-35 yaş	19	4,2105	,63060		
	36 yaş ve üstü	43	4,1163	,66222		
	Total	100	4,1800	,67240		

Tablo 6.1.4.40 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.41 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlara performansı ile ilgili üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından,müşterilerden v.b.oluşan bir grup tarafından geribildirim sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Çalışanlara performansı ile ilgili üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından,müşterilerden v.b.oluşan bir grup tarafından geribildirim sağlanır.	22-25 yaş	9	4,1111	1,05409	,449	,719
	26-30 yaş	29	4,2759	,70186		
	31-35 yaş	19	4,0526	,77986		
	36 yaş ve üstü	43	4,1163	,62524		
	Total	100	4,1500	,71598		

Tablo 6.1.4.41 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden "Çalışanlara performansı ile ilgili üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından,müşterilerden v.b.oluşan bir grup tarafından geribildirim sağlanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.42 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması	22-25 yaş	9	4,3333	,70711	,374	,772
	26-30 yaş	29	4,1034	,77205		
	31-35 yaş	19	4,0000	1,00000		



sağlanır.	36 yaş ve üstü	43	4,0930	,68362		
	Total	100	4,1000	,77198		

Tablo 6.1.42 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.4.43a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.	22-25 yaş	9	4,7778	,44096	4,904	,003
	26-30 yaş	29	4,2069	,55929		
	31-35 yaş	19	3,9474	,77986		
	36 yaş ve üstü	43	3,9302	,66888		
	Total	100	4,0900	,68306		

Tablo 6.1.4.43a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.4.43b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.	22-25 yaş	26-30 yaş	,155
		31-35 yaş	,022
		36 yaş ve üstü	,007
	26-30 yaş	22-25 yaş	,155
		31-35 yaş	,605
		36 yaş ve üstü	,370
	31-35 yaş	22-25 yaş	,022
		26-30 yaş	,605
		36 yaş ve üstü	1,000
	36 yaş ve üstü	22-25 yaş	,007
		26-30 yaş	,370
		31-35 yaş	1,000

Tablo 6.1.4.43b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 31-35 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

22-25 yaş grubu arasında yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında ise , .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 26-30 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

### 6.1.5. Beşinci Alt Problem Verilerinin İncelenmesi

Bu bölümde Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri görev türüne göre farklılaşma incelenmektedir.

#### Tablo 6.1.5.1. Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumlarının “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerine Uygunluğu İle İlgili Görüşlerinin Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu

		n	x	ss	t	sd	p
"Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik	Öğretmen	92	4,3696	,76629	,875	98	,384
	Yönetici	8	4,1250	,64087			
Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.	Öğretmen	92	4,2826	,80283	,975	98	,332
	Yönetici	8	4,0000	,53452			
Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.	Öğretmen	92	4,2391	,71667	1,311	98	,193
	Yönetici	8	3,8750	1,12599			
Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.	Öğretmen	92	4,4674	,65383	-,137	98	,891
	Yönetici	8	4,5000	,53452			
"Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini sürekli	Öğretmen	92	4,3913	,66227	,551	98	,583
	Yönetici	8	4,2500	1,03510			
Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.	Öğretmen	91	4,1429	,81064	,867	97	,388
	Yönetici	8	3,8750	1,12599			
Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.	Öğretmen	92	4,1848	,75490	1,086	98	,280
	Yönetici	8	3,8750	,99103			
Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.	Öğretmen	92	4,4783	,60180	-,668	98	,506
	Yönetici	8	4,6250	,51755			
Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.	Öğretmen	92	4,4891	,56441	1,127	98	,263
	Yönetici	8	4,2500	,70711			
Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.	Öğretmen	92	3,7065	,97820	1,946	98	,050
	Yönetici	8	3,0000	1,06904			
Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.	Öğretmen	92	4,0109	,76308	1,374	98	,172
	Yönetici	8	3,6250	,74402			
Kurumumuzda çalışanlar gerek	Öğretmen	92	4,2935	,71925	1,125	98	,263

duydukları bilgilere zamanında ulaşır.	Yönetici	8	4,0000	,53452			
Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir	Öğretmen	92	4,3804	,73891	,929	98	,355
	Yönetici	8	4,1250	,83452			
Çalışanların bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.	Öğretmen	92	4,5978	,49302	-,841	98	,402
	Yönetici	8	4,7500	,46291			
Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.	Öğretmen	92	4,3370	,73045	,324	98	,747
	Yönetici	8	4,2500	,70711			
Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayın, pano v.b.araçlardan yararlanılır.	Öğretmen	91	4,7582	,47937	,047	97	,963
	Yönetici	8	4,7500	,46291			
Görsel ve işitsel iletişim, bilgi teknolojileri ile desteklenir.	Öğretmen	92	4,7935	,40703	-,548	98	,585
	Yönetici	8	4,8750	,35355			
Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.	Öğretmen	92	4,8370	,37143	1,404	98	,163
	Yönetici	8	4,6250	,74402			
Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.	Öğretmen	92	4,7174	,49892	,482	98	,631
	Yönetici	8	4,6250	,74402			
Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.	Öğretmen	92	4,4022	,74214	1,909	98	,050
	Yönetici	8	3,8750	,83452			
Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.	Öğretmen	92	4,5109	,62008	1,050	98	,296
	Yönetici	8	4,2500	1,16496			
Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.	Öğretmen	92	4,2283	,78591	,777	98	,439
	Yönetici	8	4,0000	,92582			
Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.	Öğretmen	92	3,8804	,86243	,811	98	,419
	Yönetici	8	3,6250	,74402			
Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.	Öğretmen	92	4,0870	,82078	1,124	98	,264
	Yönetici	8	3,7500	,70711			
Çalışanların almış oldukları eğitim	Öğretmen	92	4,3370	,59811	2,701	98	,008

sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.	Yönetici	8	3,7500	46291			
Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.	Öğretmen	92	4,4891	,54460	2,922	98	,004
	Yönetici	8	3,8750	,83452			
Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır	Öğretmen	92	4,1848	,85072	2,499	98	,014
	Yönetici	8	3,3750	1,18773			
Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.	Öğretmen	92	4,6087	,57334	3,249	98	,002
	Yönetici	8	3,8750	,99103			
Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.	Öğretmen	92	4,1413	,83313	2,477	98	,015
	Yönetici	8	3,3750	,91613			
Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır.	Öğretmen	92	4,1848	,88863	,938	98	,351
	Yönetici	8	3,8750	,99103			
Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.	Öğretmen	92	4,4239	,77366	1,515	98	,133
	Yönetici	8	4,0000	,53452			
Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.	Öğretmen	92	4,2391	,76128	2,547	98	,012
	Yönetici	8	3,5000	1,06904			
Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.	Öğretmen	92	4,1630	,65090	2,796	98	,006
	Yönetici	8	3,5000	,53452			
Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.	Öğretmen	92	4,4457	,56187	,956	98	,342
	Yönetici	8	4,2500	,46291			
Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.	Öğretmen	92	4,4565	,61863	,352	98	,726
	Yönetici	8	4,3750	,74402			
Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.	Öğretmen	92	4,3478	,67016	2,467	98	,015
	Yönetici	8	3,7500	,46291			
Takım üyeleri karar alırken fikir	Öğretmen	92	4,0761	,78773	,690	98	,492

çatışmaları yaşanır.	Yönetici	8	3,8750	,83452			
Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.	Öğretmen	92	4,1522	,74028	1,863	98	,065
	Yönetici	8	3,6250	1,06066			
Kurumumuzda bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.	Öğretmen	92	4,4130	,63162	,161	98	,872
	Yönetici	8	4,3750	,74402			
"Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.	Öğretmen	92	4,1739	,65648	-,306	98	,761
	Yönetici	8	4,2500	,88641			
"Çalışanlara performansı ile ilgili üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden v.b. oluşan bir grup tarafından geribildirim sağlanır.	Öğretmen	92	4,1413	,71991	-,410	98	,683
	Yönetici	8	4,2500	,70711			
Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.	Öğretmen	92	4,0761	,78773	-1,051	98	,296
	Yönetici	8	4,3750	,51755			
Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.	Öğretmen	92	4,1087	,67052	,928	98	,356
	Yönetici	8	3,8750	,83452			

Tablo 6.1.5.1'e göre Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri "öğrenen organizasyon" kriterlerinden, yaşa göre farklılaşma incelendiğinde,

- 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, "Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.", ifadesi ile ilgili görüşlerinde negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir.
- "Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır." ifadesi ile ilgili 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 26 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde,

anamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

- Aynı ifade ile ilgili 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında ise , negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.
- “Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.” ifadesi ile ilgili 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir. 26-30 yaş grubu arasında yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında ise , negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 26-30 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.
- “Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.” ifadesi ile ilgili 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.
- “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.” ifadesi ile ilgili 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.
- “Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.” ifadesi ile ilgili 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir. 22-25 yaş grubu arasında yönetici ve öğretmenler ile 31-35 yaş arası gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında ise , negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

- “Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.” ifadesi ile ilgili 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.
- “Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.” ifadesi ile ilgili 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.
- “Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.” ifadesi ile ilgili 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.
- “Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.” ifadesi ile ilgili 31-35 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 31-35 yaş ve üstü yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.
- “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.” ifadesi ile ilgili 26-30 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 26-30 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.
- “Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.” ifadesi ile ilgili 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 31-35 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.



- “Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.” ifadesi ile ilgili 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 31-35 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 22-25 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir. 22-25 yaş grubu arasında yönetici ve öğretmenler ile 36 yaş ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında ise , negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 26-30 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Yukarıda belirtilen ifadelerden “Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.”, “Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.”, “Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.”, “Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.”, “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.” Ve “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.” ifadeleri ile ilgili görüşleri kurumdaki pozisyona göre .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Aritmetik ortalamalara göre, yöneticiler ve öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

“Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir”, “Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.”, “Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.”, “Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.” ifadeleri ile ilgili görüşleri kurumdaki pozisyona göre .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Aritmetik ortalamalara göre, yöneticiler ve öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

### 6.1.6. Altıncı Alt Problem Verilerinin İncelenmesi

Bu bölümde Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri görev yapma süresine göre farklılaşma incelenmektedir.

**Tablo 6.1.6.1a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	F	p
Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.	1-5 yıl	31	4,6129	,71542	2,771	,046
	6-10 yıl	20	4,4500	,60481		
	11-15 yıl	13	4,0769	,95407		
	16 yıl ve üstü	36	4,1667	,73679		
	Total	100	4,3500	,75712		

Tablo 6.1.6.1a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.6.1b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik	1-5 yıl	6-10 yıl	,898
		11-15 yıl	,192
		16 yıl ve üstü	,114
	6-10 yıl	1-5 yıl	,898
		11-15 yıl	,571
		16 yıl ve üstü	,596
	11-15 yıl	1-5 yıl	,192
		6-10 yıl	,571
		16 yıl ve üstü	,986
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,114
		6-10 yıl	,596
		11-15 yıl	,986

Tablo 6.1.6.1b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.6.2 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklaşma Durumu**

Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.	1-5 yıl	31	4,3871	,71542	1,587	,198
	6-10 yıl	20	4,3500	,81273		
	11-15 yıl	13	3,8462	,98710		
	16 yıl ve üstü	36	4,2500	,73193		
	Total	100	4,2600	,78650		

Tablo 6.1.6.2 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden "Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.3 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.	1-5 yıl	31	4,3226	,70176	,328	,805
	6-10 yıl	20	4,1500	,74516		
	11-15 yıl	13	4,1538	,68874		
	16 yıl ve üstü	36	4,1667	,84515		
	Total	100	4,2100	,75605		

Tablo 6.1.6.3 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden "Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.4 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.	1-5 yıl	31	4,5161	,56985	1,085	,359
	6-10 yıl	20	4,2500	,71635		
	11-15 yıl	13	4,6154	,65044		
	16 yıl ve üstü	36	4,5000	,65465		
	Total	100	4,4700	,64283		

Tablo 6.1.6.4 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden "Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.5 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini sürekli geliştirirler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini sürekli geliştirirler.	1-5 yıl	31	4,4839	,50800	1,033	,382
	6-10 yıl	20	4,2500	,78640		
	11-15 yıl	13	4,1538	,98710		
	16 yıl ve üstü	36	4,4444	,65222		
	Total	100	4,3800	,69311		

Tablo 6.1.6.5 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini sürekli geliştirirler.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.6 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.	1-5 yıl	31	4,1290	,88476	,277	,842
	6-10 yıl	19	4,0526	,84811		
	11-15 yıl	13	4,3077	,63043		
	16 yıl ve üstü	36	4,0833	,87423		
	Total	99	4,1212	,83633		

Tablo 6.1.6.6 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.7a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.	1-5 yıl	31	4,4194	,62044	3,434	,020
	6-10 yıl	20	4,3500	,81273		
	11-15 yıl	13	3,8462	,89872		
	16 yıl ve üstü	36	3,9444	,75383		
	Total	100	4,1600	,77486		

Tablo 6.1.6.7a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.6.7b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.	1-5 yıl	6-10 yıl	,991
		11-15 yıl	,153
		16 yıl ve üstü	,089
	6-10 yıl	1-5 yıl	,991
		11-15 yıl	,317
		16 yıl ve üstü	,292

	11-15 yıl	1-5 yıl	,153
		6-10 yıl	,317
		16 yıl ve üstü	,983
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,089
		6-10 yıl	,292
		11-15 yıl	,983

Tablo 6.1.6.7b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.6.8 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.	1-5 yıl	31	4,5484	,62390	,578	,631
	6-10 yıl	20	4,4500	,51042		
	11-15 yıl	13	4,3077	,63043		
	16 yıl ve üstü	36	4,5278	,60880		
	Total	100	4,4900	,59450		

Tablo 6.1.6.8 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden "Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.9 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.	1-5 yıl	31	4,5806	,56416	1,091	,357
	6-10 yıl	20	4,3000	,65695		
	11-15 yıl	13	4,3846	,50637		
	16 yıl ve üstü	36	4,5000	,56061		
	Total	100	4,4700	,57656		

Tablo 6.1.6.9 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.10a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklaşma Durumu**

Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.	1-5 yıl	31	4,0323	,91228	3,177	,028
	6-10 yıl	20	3,7000	,86450		
	11-15 yıl	13	3,1538	1,06819		
	16 yıl ve üstü	36	3,4722	1,02779		
	Total	100	3,6500	,99874		

Tablo 6.1.6.10a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.6.10b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**



Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.	1-5 yıl	6-10 yıl	,698
		11-15 yıl	,063
		16 yıl ve üstü	,141
	6-10 yıl	1-5 yıl	,698
		11-15 yıl	,477
		16 yıl ve üstü	,870
	11-15 yıl	1-5 yıl	,063
		6-10 yıl	,477
		16 yıl ve üstü	,793
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,141
		6-10 yıl	,870
		11-15 yıl	,793

Tablo 6.1.6.10b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.6.11a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.	1-5 yıl	31	4,3226	,54081	4,194	,008
	6-10 yıl	20	4,0500	,68633		
	11-15 yıl	13	3,6923	,85485		
	16 yıl ve üstü	36	3,7500	,84092		
	Total	100	3,9800	,76515		

Tablo 6.1.6.11a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.6.11b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.	1-5 yıl	6-10 yıl	,640
		11-15 yıl	,085
		16 yıl ve üstü	,021
	6-10 yıl	1-5 yıl	,640
		11-15 yıl	,598
		16 yıl ve üstü	,541
	11-15 yıl	1-5 yıl	,085
		6-10 yıl	,598
		16 yıl ve üstü	,996
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,021
		6-10 yıl	,541
		11-15 yıl	,996

Tablo 6.1.6.11b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 16 yıl ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.6.12a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.	1-5 yıl	31	4,6129	4,49514	4,026	0,010
	6-10 yıl	20	4,1000	,78807		
	11-15 yıl	13	4,0000	,70711		
	16 yıl ve üstü	36	4,1667	,73679		
	Total	100	4,2700	,70861		

Tablo 6.1.6.12a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.6.12b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.	1-5 yıl	6-10 yıl	,080
		11-15 yıl	,065
		16 yıl ve üstü	,072
	6-10 yıl	1-5 yıl	,080
		11-15 yıl	,982
		16 yıl ve üstü	,989
	11-15 yıl	1-5 yıl	,065
		6-10 yıl	,982
		16 yıl ve üstü	,901
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,072
		6-10 yıl	,989
		11-15 yıl	,901

Tablo 6.1.6.12b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.6.13 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında bilgilendirilir.	1-5 yıl	31	4,6452	55066	2,550	060
	6-10 yıl	20	4,3500	67082		
	11-15 yıl	13	4,1538	80064		
	16 yıl ve üstü	36	4,1944	85589		
	Total	100	4,3600	74563		

Tablo 6.1.6.13 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında bilgilendirilir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.14 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışanların bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.	1-5 yıl	31	4,6774	47519	1,388	251
	6-10 yıl	20	4,5500	51042		
	11-15 yıl	13	4,3846	50637		
	16 yıl ve üstü	36	4,6667	47809		
	Total	100	4,6100	49021		

Tablo 6.1.6.14 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışanların bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.15a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.	1-5 yıl	31	4,6774	,47519	6,024	,001
	6-10 yıl	20	4,3500	,67082		
	11-15 yıl	13	3,7692	,83205		
	16 yıl ve üstü	36	4,2222	,76012		
	Total	100	4,3300	,72551		

Tablo 6.1.6.15a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.6.15b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.	1-5 yıl	6-10 yıl	,419
		11-15 yıl	,002
		16 yıl ve üstü	,063
	6-10 yıl	1-5 yıl	,419
		11-15 yıl	,128
		16 yıl ve üstü	,927
	11-15 yıl	1-5 yıl	,002
		6-10 yıl	,128
		16 yıl ve üstü	,239
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,063
		6-10 yıl	,927
		11-15 yıl	,239

Tablo 6.1.6.15b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.6.16 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayın, pano v.b.araçlardan yararlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayın, pano v.b.araçlardan yararlanır.	1-5 yıl	30	4,8333	,46113	1,238	,300
	6-10 yıl	20	4,8000	,41039		
	11-15 yıl	13	4,5385	,51887		
	16 yıl ve üstü	36	4,7500	,50000		
	Total	99	4,7576	,47576		

Tablo 6.1.6.16 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden "Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayın, pano v.b.araçlardan yararlanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.17 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Görsel ve işitsel iletişim, bilgi teknolojileri ile desteklenir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Görsel ve işitsel iletişim, bilgi teknolojileri ile desteklenir.	1-5 yıl	31	4,9032	,30054	1,425	,240
	6-10 yıl	20	4,7000	,47016		
	11-15 yıl	13	4,6923	,48038		
	16 yıl ve üstü	36	4,8056	,40139		
	Total	100	4,8000	,40202		

Tablo 6.1.6.17 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Görsel ve işitsel iletişim, bilgi teknolojileri ile desteklenir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.18 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.	1-5 yıl	31	4,8710	34078	,953	,418
	6-10 yıl	20	4,9000	30779		
	11-15 yıl	13	4,6923	48038		
	16 yıl ve üstü	36	4,7778	48469		
	Total	100	4,8200	41145		

Tablo 6.1.6.18 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.19 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.	1-5 yıl	31	4,8710	34078	2,152	099
	6-10 yıl	20	4,7000	57124		
	11-15 yıl	13	4,4615	66023		
	16 yıl ve üstü	36	4,6667	53452		
	Total	100	4,7100	51825		

Tablo 6.1.6.19 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.20 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.	1-5 yıl	31	4,6452	75491	2,459	067
	6-10 yıl	20	4,3000	80131		
	11-15 yıl	13	4,0769	86232		
	16 yıl ve üstü	36	4,2500	64918		
	Total	100	4,3600	75905		

Tablo 6.1.6.20 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.21 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.	1-5 yıl	31	4,7097	46141	2,319	080
	6-10 yıl	20	4,5500	68633		
	11-15 yıl	13	4,2308	72501		
	16 yıl ve üstü	36	4,3611	76168		
	Total	100	4,4900	67412		

Tablo 6.1.6.21 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden "Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir



**Tablo 6.1.6.22a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.	1-5 yıl	31	4,5484	,56796	3,613	,016
	6-10 yıl	20	4,2500	,71635		
	11-15 yıl	13	4,0769	,75955		
	16 yıl ve üstü	36	3,9444	,92410		
	Total	100	4,2100	,79512		

Tablo 6.1.6.22a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.6.22b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.	1-5 yıl	6-10 yıl	,606
		11-15 yıl	,330
		16 yıl ve üstü	,019
	6-10 yıl	1-5 yıl	,606
		11-15 yıl	,939
		16 yıl ve üstü	,565
	11-15 yıl	1-5 yıl	,330
		6-10 yıl	,939
		16 yıl ve üstü	,962
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,019
		6-10 yıl	,565

Tablo 6.1.6.22b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 16 yıl ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.6.23a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.	1-5 yıl	31	4,2903	,64258	4,465	,006
	6-10 yıl	20	3,8000	,76777		
	11-15 yıl	13	3,6154	,86972		
	16 yıl ve üstü	36	3,6111	,93435		
	Total	100	3,8600	,85304		

Tablo 6.1.6.23a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.6.23b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.	1-5 yıl	6-10 yıl	,225
		11-15 yıl	,104
		16 yıl ve üstü	,011
	6-10 yıl	1-5 yıl	,225
		11-15 yıl	,938
		16 yıl ve üstü	,874
	11-15 yıl	1-5 yıl	,104

		6-10 yıl	,938
		16 yıl ve üstü	1,000
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,011
		6-10 yıl	,874
		11-15 yıl	1,000

Tablo 6.1.6.23b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 16 yıl ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.6.24 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.	1-5 yıl	31	4,3548	,83859	2,375	,075
	6-10 yıl	20	4,0500	,75915		
	11-15 yıl	13	3,7692	,83205		
	16 yıl ve üstü	36	3,9167	,76997		
	Total	100	4,0600	,81427		

Tablo 6.1.6.24 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.25 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.	1-5 yıl	31	4,4194	,62044	1,048	,375
	6-10 yıl	20	4,3500	,67082		
	11-15 yıl	13	4,1538	,68874		
	16 yıl ve üstü	36	4,1944	,52478		
	Total	100	4,2900	,60794		

Tablo 6.1.6.25 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.26 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.	1-5 yıl	31	4,5484	,50588	2,083	,108
	6-10 yıl	20	4,4500	,51042		
	11-15 yıl	13	4,0769	,95407		
	16 yıl ve üstü	36	4,4722	,50631		
	Total	100	4,4400	,59152		

Tablo 6.1.6.26 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.27 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların verimliliklerinin arttırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.	1-5 yıl	31	4,1613	,82044	,816	,488
	6-10 yıl	20	4,2500	,78640		
	11-15 yıl	13	3,7692	1,23517		
	16 yıl ve üstü	36	4,1389	,89929		
	Total	100	4,1200	,90207		

Tablo 6.1.6.27 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.28 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.	1-5 yıl	31	4,7097	,52874	1,293	,281
	6-10 yıl	20	4,6000	,59824		
	11-15 yıl	13	4,4615	,87706		
	16 yıl ve üstü	36	4,4167	,64918		
	Total	100	4,5500	,64157		

Tablo 6.1.6.28 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.29a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır ” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.	1-5 yıl	31	4,3226	,70176	3,142	,029
	6-10 yıl	20	4,3000	,57124		
	11-15 yıl	13	3,6154	1,26085		
	16 yıl ve üstü	36	3,9167	,87423		
	Total	100	4,0800	,86082		

Tablo 6.1.6.29a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.6.29b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.	1-5 yıl	6-10 yıl	1,000
		11-15 yıl	,094
		16 yıl ve üstü	,274
	6-10 yıl	1-5 yıl	1,000
		11-15 yıl	,158
		16 yıl ve üstü	,442
	11-15 yıl	1-5 yıl	,094
		6-10 yıl	,158
		16 yıl ve üstü	,742
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,274
		6-10 yıl	,442
		11-15 yıl	,742

Tablo 6.1.6.29b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.6.30 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır.	1-5 yıl	31	4,2581	,85509	,950	,420
	6-10 yıl	20	4,3500	,74516		
	11-15 yıl	13	4,1538	,80064		
	16 yıl ve üstü	36	3,9722	1,02779		
	Total	100	4,1600	,89578		

Tablo 6.1.6.30 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.31a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.	1-5 yıl	31	4,6774	,54081	3,027	,033
	6-10 yıl	20	4,4000	,75394		
	11-15 yıl	13	4,0000	,70711		
	16 yıl ve üstü	36	4,2778	,88192		
	Total	100	4,3900	,76403		

Tablo 6.1.6.31a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.6.31b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.	1-5 yıl	6-10 yıl	,638
		11-15 yıl	,060
		16 yıl ve üstü	,192
	6-10 yıl	1-5 yıl	,638
		11-15 yıl	,517
		16 yıl ve üstü	,950
	11-15 yıl	1-5 yıl	,060
		6-10 yıl	,517
		16 yıl ve üstü	,720
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,192
		6-10 yıl	,950
		11-15 yıl	,720

Tablo 6.1.6.31b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.6.32a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.	1-5 yıl	31	4,4839	,62562	2,612	,050
	6-10 yıl	20	4,1500	,81273		
	11-15 yıl	13	3,8462	,89872		
	16 yıl ve üstü	36	4,0556	,86005		
	Total	100	4,1800	,80879		



Tablo 6.1.6.32a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.6.32b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.	1-5 yıl	6-10 yıl	,540
		11-15 yıl	,121
		16 yıl ve üstü	,187
	6-10 yıl	1-5 yıl	,540
		11-15 yıl	,761
		16 yıl ve üstü	,980
	11-15 yıl	1-5 yıl	,121
		6-10 yıl	,761
		16 yıl ve üstü	,880
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,187
		6-10 yıl	,980
		11-15 yıl	,880

Tablo 6.1.6.32b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.6.33 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.	1-5 yıl	31	4,2903	64258	1,780	156
	6-10 yıl	20	4,2000	69585		
	11-15 yıl	13	3,9231	64051		
	16 yıl ve üstü	36	3,9722	65405		
	Total	100	4,1100	66507		

Tablo 6.1.6.33 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.34 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma**

Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.	1-5 yıl	31	4,5484	50588	1,099	354
	6-10 yıl	20	4,4500	51042		
	11-15 yıl	13	4,4615	51887		
	16 yıl ve üstü	36	4,3056	62425		
	Total	100	4,4300	55514		

Tablo 6.1.6.34 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.35 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma**

Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.	1-5 yıl	31	4,6129	4,9514	1,171	325
	6-10 yıl	20	4,4500	6,0481		
	11-15 yıl	13	4,3846	5,0637		
	16 yıl ve üstü	36	4,3333	7,5593		
	Total	100	4,4500	6,2563		

Tablo 6.1.6.35 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.36a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklaşma Durumu**

Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.	1-5 yıl	31	4,5484	5,0588	3,303	024
	6-10 yıl	20	4,3500	8,1273		
	11-15 yıl	13	3,9231	7,5955		
	16 yıl ve üstü	36	4,1944	6,2425		
	Total	100	4,3000	6,7420		

Tablo 6.1.6.36a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.6.36b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.	1-5 yıl	6-10 yıl	,771
		11-15 yıl	,044
		16 yıl ve üstü	,186
	6-10 yıl	1-5 yıl	,771
		11-15 yıl	,342
		16 yıl ve üstü	,865
	11-15 yıl	1-5 yıl	,044
		6-10 yıl	,342
		16 yıl ve üstü	,648
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,186
		6-10 yıl	,865
		11-15 yıl	,648

Tablo 6.1.6.36b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.6.37 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.	1-5 yıl	31	4,2581	,72882	1,452	,233
	6-10 yıl	20	4,1500	,58714		
	11-15 yıl	13	3,9231	,86232		
	16 yıl ve üstü	36	3,8889	,88730		
	Total	100	4,0600	,78907		

Tablo 6.1.6.37 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.38a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.	1-5 yıl	31	4,4194	,50161	3,855	,012
	6-10 yıl	20	3,8000	,89443		
	11-15 yıl	13	3,7692	1,01274		
	16 yıl ve üstü	36	4,1389	,72320		
	Total	100	4,1100	,77714		

Tablo 6.1.6.38a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.6.38b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.	1-5 yıl	6-10 yıl	,044
		11-15 yıl	,080
		16 yıl ve üstü	,505
	6-10 yıl	1-5 yıl	,044
		11-15 yıl	1,000
		16 yıl ve üstü	,452
	11-15 yıl	1-5 yıl	,080
		6-10 yıl	1,000

		16 yıl ve üstü	,506
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,505
		6-10 yıl	,452
		11-15 yıl	,506

Tablo 6.1.6.38b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 6-10 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.6.39 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Kurumumuzda bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.	1-5 yıl	31	4,5484	,56796	1,268	,290
	6-10 yıl	20	4,2500	,78640		
	11-15 yıl	13	4,5385	,51887		
	16 yıl ve üstü	36	4,3333	,63246		
	Total	100	4,4100	,63715		

Tablo 6.1.6.39 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Kurumumuzda bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.40 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.	1-5 yıl	31	4,3548	60819	1,616	191
	6-10 yıl	20	3,9500	75915		
	11-15 yıl	13	4,0769	64051		
	16 yıl ve üstü	36	4,1944	66845		
	Total	100	4,1800	67240		

Tablo 6.1.6.40 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.41 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlara performansı ile ilgili üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından,müşterilerden v.b.oluşan bir grup tarafından geribildirim sağlanır ” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışanlara performansı ile ilgili üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından,müşterilerden v.b.oluşan bir grup tarafından geribildirim sağlanır.	1-5 yıl	31	4,2258	80456	,475	,701
	6-10 yıl	20	4,0500	75915		
	11-15 yıl	13	4,0000	70711		
	16 yıl ve üstü	36	4,1944	62425		
	Total	100	4,1500	71598		

Tablo 6.1.6.41 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışanlara performansı ile ilgili üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından,müşterilerden v.b.oluşan bir grup tarafından geribildirim sağlanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.42 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.	1-5 yıl	31	4,2903	,69251	1,615	,191
	6-10 yıl	20	3,8500	,87509		
	11-15 yıl	13	3,9231	,86232		
	16 yıl ve üstü	36	4,1389	,72320		
	Total	100	4,1000	,77198		

Tablo 6.1.6.42 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.6.43a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.	1-5 yıl	31	4,5161	,50800	7,027	,000
	6-10 yıl	20	3,8500	,67082		
	11-15 yıl	13	3,8462	,68874		
	16 yıl ve üstü	36	3,9444	,67377		
	Total	100	4,0900	,68306		

Tablo 6.1.6.43a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.6.43b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Öğretmen/Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**



Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.	1-5 yıl	6-10 yıl	,005
		11-15 yıl	,019
		16 yıl ve üstü	,005
	6-10 yıl	1-5 yıl	,005
		11-15 yıl	1,000
		16 yıl ve üstü	,962
	11-15 yıl	1-5 yıl	,019
		6-10 yıl	1,000
		16 yıl ve üstü	,972
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,005
		6-10 yıl	,962
		11-15 yıl	,972

Tablo 6.1.6.43b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 6-10 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 16 yıl ve üstü çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında ise , .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili

öğretmen ve yönetici görüşleri görev türüne göre yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları eğitim kurumlarının “öğrenen organizasyon” kriterlerinden:

- “Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.”,
- ”Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.”,
- ”Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.”,
- “Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.”, “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.”
- “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.” ifadeleri ile ilgili görüşleri
- Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir”,
- “Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.”,
- “Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.”,
- “Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.”

ifadeleri ile ilgili, kurumdaki pozisyona göre, negatif yönde, anlamlı bir farklılık göstermektedir. Aritmetik ortalamalara göre, yöneticiler ve öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

#### **6.1.7. Yedinci Alt Problem Verilerinin İncelenmesi**

Bu bölümde Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri şu anda çalışmakta oldukları kurumda görev yapma süresine göre farklılaşma incelenmektedir.

**Tablo 6.1.7.1a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.		n	x	ss	F	p
	1-5 yıl	52	4,5000	,64169	3,689	,015
	6-10 yıl	29	4,3793	,82001		
	11-15 yıl	11	3,7273	,64667		
	16 yıl ve üstü	8	4,1250	,99103		
	Total	100	4,3500	,75712		

Tablo 6.1.7.1a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.7.1b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.	1-5 yıl	6-10 yıl	,916
		11-15 yıl	,021
		16 yıl ve üstü	,608
	6-10 yıl	1-5 yıl	,916
		11-15 yıl	,101
		16 yıl ve üstü	,858
	11-15 yıl	1-5 yıl	,021

		6-10 yıl	,101
		16 yıl ve üstü	,710
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,608
		6-10 yıl	,858
		11-15 yıl	,710

Tablo 6.1.7.1b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.7.2 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.	1-5 yıl	52	4,4038	,69338	2,405	,072
	6-10 yıl	29	4,2069	,97758		
	11-15 yıl	11	3,7273	,46710		
	16 yıl ve üstü	8	4,2500	,70711		
	Total	100	4,2600	,78650		

Tablo 6.1.7.2 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden "Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.3 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.	1-5 yıl	52	4,1923	,74198	,626	,600
	6-10 yıl	29	4,3448	,72091		
	11-15 yıl	11	4,0000	,77460		
	16 yıl ve üstü	8	4,1250	,99103		
	Total	100	4,2100	,75605		

Tablo 6.1.7.3 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.4 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.	1-5 yıl	52	4,4808	,61006	,401	,753
	6-10 yıl	29	4,5172	,68768		
	11-15 yıl	11	4,2727	,78625		
	16 yıl ve üstü	8	4,5000	,53452		
	Total	100	4,4700	,64283		

Tablo 6.1.7.4 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.5 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini sürekli geliştirirler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini sürekli geliştirirler.	1-5 yıl	52	4,4231	60541	,722	,541
	6-10 yıl	29	4,4138	77998		
	11-15 yıl	11	4,0909	83121		
	16 yıl ve üstü	8	4,3750	74402		
	Total	100	4,3800	69311		

Tablo 6.1.7.5 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini sürekli geliştirirler.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.6 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.	1-5 yıl	52	4,1346	86385	,353	,787
	6-10 yıl	28	4,0714	89974		
	11-15 yıl	11	4,0000	77460		
	16 yıl ve üstü	8	4,3750	51755		
	Total	99	4,1212	83633		

Tablo 6.1.7.6 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.7 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.	1-5 yıl	52	4,3077	57866	2,466	067
	6-10 yıl	29	4,1034	1,04693		
	11-15 yıl	11	3,6364	80904		
	16 yıl ve üstü	8	4,1250	35355		
	Total	100	4,1600	77486		

Tablo 6.1.7.7 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.8 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.	1-5 yıl	52	4,5192	64140	321	810
	6-10 yıl	29	4,5172	50855		
	11-15 yıl	11	4,3636	67420		
	16 yıl ve üstü	8	4,3750	51755		
	Total	100	4,4900	59450		

Tablo 6.1.7.8 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.9 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.	1-5 yıl	52	4,5192	57702	,637	,593
	6-10 yıl	29	4,4828	63362		
	11-15 yıl	11	4,3636	50452		
	16 yıl ve üstü	8	4,2500	46291		
	Total	100	4,4700	57656		

Tablo 6.1.7.9 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.10 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.	1-5 yıl	52	3,8269	94394	1,833	146
	6-10 yıl	29	3,5517	1,15221		
	11-15 yıl	11	3,0909	70065		
	16 yıl ve üstü	8	3,6250	91613		
	Total	100	3,6500	99874		

Tablo 6.1.7.10 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.11a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**



Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.	1-5 yıl	52	4,2500	,58995	5,389	,002
	6-10 yıl	29	3,7586	,95076		
	11-15 yıl	11	3,6364	,50452		
	16 yıl ve üstü	8	3,5000	,75593		
	Total	100	3,9800	,76515		

Tablo 6.1.7.11a incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.7.11b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.	1-5 yıl	6-10 yıl	,039
		11-15 yıl	,092
		16 yıl ve üstü	,063
	6-10 yıl	1-5 yıl	,039
		11-15 yıl	,972
		16 yıl ve üstü	,847
	11-15 yıl	1-5 yıl	,092
		6-10 yıl	,972
		16 yıl ve üstü	,983
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,063
		6-10 yıl	,847
		11-15 yıl	,983

Tablo 6.1.7.11b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.7.12a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.	1-5 yıl	52	4,4808	,61006	5,619	,001
	6-10 yıl	29	4,2069	,81851		
	11-15 yıl	11	3,6364	,50452		
	16 yıl ve üstü	8	4,0000	,53452		
	Total	100	4,2700	,70861		

Tablo 6.1.7.12a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.7.12b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.	1-5 yıl	6-10 yıl	,371
		11-15 yıl	,003
		16 yıl ve üstü	,309
	6-10 yıl	1-5 yıl	,371
		11-15 yıl	,124
		16 yıl ve üstü	,894
	11-15 yıl	1-5 yıl	,003
		6-10 yıl	,124
		16 yıl ve üstü	,708
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,309
		6-10 yıl	,894
		11-15 yıl	,708

Tablo 6.1.7.12b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.7.13a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.	1-5 yıl	52	4,5769	57210	5,852	001
	6-10 yıl	29	4,2759	88223		
	11-15 yıl	11	3,6364	67420		
	16 yıl ve üstü	8	4,2500	70711		
	Total	100	4,3600	74563		

Tablo 6.1.7.13a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.7.13b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.	1-5 yıl	6-10 yıl	,329
		11-15 yıl	,002
		16 yıl ve üstü	,677

	6-10 yıl	1-5 yıl	,329
		11-15 yıl	,088
		16 yıl ve üstü	1,000
	11-15 yıl	1-5 yıl	,002
		6-10 yıl	,088
		16 yıl ve üstü	,314
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,677
		6-10 yıl	1,000
		11-15 yıl	,314

Tablo 6.1.7.13b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.7.14 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışanların bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.	1-5 yıl	52	4,5962	49545	,633	,595
	6-10 yıl	29	4,6897	47082		
	11-15 yıl	11	4,4545	52223		
	16 yıl ve üstü	8	4,6250	51755		
	Total	100	4,6100	49021		

Tablo 6.1.7.14 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışanların bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.15a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.	1-5 yıl	52	4,5577	,57440	5,625	,001
	6-10 yıl	29	4,2414	,83045		
	11-15 yıl	11	3,7273	,64667		
	16 yıl ve üstü	8	4,0000	,75593		
	Total	100	4,3300	,72551		

Tablo 6.1.7.15a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.7.15b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.	1-5 yıl	6-10 yıl	,264
		11-15 yıl	,005
		16 yıl ve üstü	,205
	6-10 yıl	1-5 yıl	,264
		11-15 yıl	,214
		16 yıl ve üstü	,851
	11-15 yıl	1-5 yıl	,005
		6-10 yıl	,214
		16 yıl ve üstü	,862
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,205
		6-10 yıl	,851
		11-15 yıl	,862

Tablo 6.1.7.15b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.7.16 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayın, pano v.b.araçlardan yararlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayın, pano v.b.araçlardan yararlanır.	1-5 yıl	51	4,7843	,50254	2,099	,106
	6-10 yıl	29	4,8621	,35093		
	11-15 yıl	11	4,5455	,52223		
	16 yıl ve üstü	8	4,5000	,53452		
	Total	99	4,7576	,47576		

Tablo 6.1.7.16 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden "Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayın, pano v.b.araçlardan yararlanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.17 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Görsel ve işitsel iletişim, bilgi teknolojileri ile desteklenir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Görsel ve işitsel iletişim, bilgi teknolojileri ile desteklenir.	1-5 yıl	52	4,8269	,38200	,743	,529
	6-10 yıl	29	4,8276	,38443		
	11-15 yıl	11	4,7273	,46710		
	16 yıl ve üstü	8	4,6250	,51755		
	Total	100	4,8000	,40202		

Tablo 6.1.7.17 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Görsel ve işitsel iletişim, bilgi teknolojileri ile desteklenir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.18 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.	1-5 yıl	52	4,8654	,34464	1,675	,178
	6-10 yıl	29	4,8621	,44111		
	11-15 yıl	11	4,6364	,50452		
	16 yıl ve üstü	8	4,6250	,51755		
	Total	100	4,8200	,41145		

Tablo 6.1.7.18 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.19 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.	1-5 yıl	52	4,7692	,46927	2,088	,107
	6-10 yıl	29	4,7586	,51096		
	11-15 yıl	11	4,3636	,67420		
	16 yıl ve üstü	8	4,6250	,51755		
	Total	100	4,7100	,51825		

Tablo 6.1.7.19 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.20 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.	1-5 yıl	52	4,4423	,80229	1,347	,264
	6-10 yıl	29	4,4138	,73277		
	11-15 yıl	11	4,0000	,63246		
	16 yıl ve üstü	8	4,1250	,64087		
	Total	100	4,3600	,75905		

Tablo 6.1.7.20 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.21a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.	1-5 yıl	52	4,5962	,53356	5,411	,002
	6-10 yıl	29	4,6207	,62185		
	11-15 yıl	11	3,8182	,98165		
	16 yıl ve üstü	8	4,2500	,70711		
	Total	100	4,4900	,67412		

Tablo 6.1.7.21a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.



**Tablo 6.1.7.21b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.	1-5 yıl	6-10 yıl	,999
		11-15 yıl	,005
		16 yıl ve üstü	,560
	6-10 yıl	1-5 yıl	,999
		11-15 yıl	,007
		16 yıl ve üstü	,545
	11-15 yıl	1-5 yıl	,005
		6-10 yıl	,007
		16 yıl ve üstü	,544
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,560
		6-10 yıl	,545
		11-15 yıl	,544

Tablo 6.1.7.21b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

6-10 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında ise , .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 6-10 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.7.22a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.	1-5 yıl	52	4,4423	60758	3,929	011
	6-10 yıl	29	4,0690	1,06674		
	11-15 yıl	11	3,7273	64667		
	16 yıl ve üstü	8	3,8750	35355		
	Total	100	4,2100	79512		

Tablo 6.1.7.22a incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.7.22b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.	1-5 yıl	6-10 yıl	,222
		11-15 yıl	,052
		16 yıl ve üstü	,285
	6-10 yıl	1-5 yıl	,222
		11-15 yıl	,660
		16 yıl ve üstü	,939
	11-15 yıl	1-5 yıl	,052
		6-10 yıl	,660
		16 yıl ve üstü	,982
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,285
		6-10 yıl	,939
		11-15 yıl	,982

Tablo 6.1.7.22b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.7.23 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.	1-5 yıl	52	4,0385	,81557	2,355	,077
	6-10 yıl	29	3,7931	,97758		
	11-15 yıl	11	3,3636	,67420		
	16 yıl ve üstü	8	3,6250	,51755		
	Total	100	3,8600	,85304		

Tablo 6.1.7.23 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.24a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.	1-5 yıl	52	4,2692	,74401	3,710	,014
	6-10 yıl	29	3,9310	,96106		
	11-15 yıl	11	3,4545	,68755		
	16 yıl ve üstü	8	4,0000	,00000		
	Total	100	4,0600	,81427		

Tablo 6.1.7.24a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.7.24b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Önerilerden beğenilenler kurumda**

**uygulanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.	1-5 yıl	6-10 yıl	,330
		11-15 yıl	,024
		16 yıl ve üstü	,844
	6-10 yıl	1-5 yıl	,330
		11-15 yıl	,403
		16 yıl ve üstü	,997
	11-15 yıl	1-5 yıl	,024
		6-10 yıl	,403
		16 yıl ve üstü	,525
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,844
		6-10 yıl	,997
		11-15 yıl	,525

Tablo 6.1.7.24b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.7.25 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklaşma Durumu**

Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.	1-5 yıl	52	4,3269	58481	2,175	096
	6-10 yıl	29	4,4138	73277		
	11-15 yıl	11	3,9091	30151		
	16 yıl ve üstü	8	4,1250	35355		
	Total	100	4,2900	60794		

Tablo 6.1.7.25 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.26a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.	1-5 yıl	52	4,5192	,54198	4,270	,007
	6-10 yıl	29	4,5517	,57235		
	11-15 yıl	11	3,9091	,70065		
	16 yıl ve üstü	8	4,2500	,46291		
	Total	100	4,4400	,59152		

Tablo 6.1.7.26a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.7.26b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.	1-5 yıl	6-10 yıl	,996
		11-15 yıl	,018
		16 yıl ve üstü	,665
	6-10 yıl	1-5 yıl	,996
		11-15 yıl	,020
		16 yıl ve üstü	,618

	11-15 yıl	1-5 yıl	,018
		6-10 yıl	,020
		16 yıl ve üstü	,640
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,665
		6-10 yıl	,618
		11-15 yıl	,640

Tablo 6.1.7.26b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

6-10 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında ise , .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 6-10 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.7.27a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.	1-5 yıl	52	4,2500	,78902	2,996	,035
	6-10 yıl	29	4,2414	,98761		
	11-15 yıl	11	3,5455	,93420		
	16 yıl ve üstü	8	3,6250	,91613		
	Total	100	4,1200	,90207		

Tablo 6.1.7.27a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.7.27b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.	1-5 yıl	6-10 yıl	1,000
		11-15 yıl	,125
		16 yıl ve üstü	,323
	6-10 yıl	1-5 yıl	1,000
		11-15 yıl	,177
		16 yıl ve üstü	,381
	11-15 yıl	1-5 yıl	,125
		6-10 yıl	,177
		16 yıl ve üstü	,998
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,323
		6-10 yıl	,381
		11-15 yıl	,998

Tablo 6.1.7.27b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.7.28a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.	1-5 yıl	52	4,5385	57604	5,325	002
	6-10 yıl	29	4,8276	46820		
	11-15 yıl	11	4,0000	89443		
	16 yıl ve üstü	8	4,3750	74402		
	Total	100	4,5500	64157		

Tablo 6.1.7.28a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.7.28b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.	1-5 yıl	6-10 yıl	,240
		11-15 yıl	,072
		16 yıl ve üstü	,917
	6-10 yıl	1-5 yıl	,240
		11-15 yıl	,003
		16 yıl ve üstü	,323
	11-15 yıl	1-5 yıl	,072
		6-10 yıl	,003
		16 yıl ve üstü	,619
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,917
		6-10 yıl	,323
		11-15 yıl	,619



Tablo 6.1.7.28b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 6-10 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki 16 yıl ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 6-10 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.7.29 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.	1-5 yıl	52	4,1346	,84084	1,819	,149
	6-10 yıl	29	4,2414	,87240		
	11-15 yıl	11	3,6364	,80904		
	16 yıl ve üstü	8	3,7500	,88641		
	Total	100	4,0800	,86082		

Tablo 6.1.7.29 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.30 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır.	1-5 yıl	52	4,1154	,92150	1,393	,250
	6-10 yıl	29	4,4138	,82450		
	11-15 yıl	11	3,9091	,83121		
	16 yıl ve üstü	8	3,8750	,99103		
	Total	100	4,1600	,89578		

Tablo 6.1.7.30 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.31a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.	1-5 yıl	52	4,5769	,63697	5,801	,001
	6-10 yıl	29	4,4483	,78314		
	11-15 yıl	11	3,7273	,64667		
	16 yıl ve üstü	8	3,8750	,99103		
	Total	100	4,3900	,76403		

Tablo 6.1.7.31a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.7.31b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.	1-5 yıl	6-10 yıl	,895
		11-15 yıl	,007
		16 yıl ve üstü	,089
	6-10 yıl	1-5 yıl	,895
		11-15 yıl	,049
		16 yıl ve üstü	,263
	11-15 yıl	1-5 yıl	,007

		6-10 yıl	,049
		16 yıl ve üstü	,978
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,089
		6-10 yıl	,263
		11-15 yıl	,978

Tablo 6.1.7.31b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.7.32a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.	1-5 yıl	52	4,3846	,69038	3,294	,024
	6-10 yıl	29	4,0690	,99753		
	11-15 yıl	11	3,6364	,67420		
	16 yıl ve üstü	8	4,0000	,53452		
	Total	100	4,1800	,80879		

Tablo 6.1.7.32a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.7.32b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.	1-5 yıl	6-10 yıl	,391
		11-15 yıl	,046
		16 yıl ve üstü	,643
	6-10 yıl	1-5 yıl	,391
		11-15 yıl	,490
		16 yıl ve üstü	,997
	11-15 yıl	1-5 yıl	,046
		6-10 yıl	,490
		16 yıl ve üstü	,801
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,643
		6-10 yıl	,997
		11-15 yıl	,801

Tablo 6.1.7.32b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.7.33a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.	1-5 yıl	52	4,2500	,58995	4,835	,004
	6-10 yıl	29	4,1034	,77205		
	11-15 yıl	11	3,4545	,52223		
	16 yıl ve üstü	8	4,1250	,35355		
	Total	100	4,1100	,66507		

Tablo 6.1.7.33a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışanların yapacağı iş organizasyonunun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.7.33b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanların yapacağı iş organizasyonunun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Çalışanların yapacağı iş organizasyonunun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.	1-5 yıl	6-10 yıl	,799
		11-15 yıl	,004
		16 yıl ve üstü	,965
	6-10 yıl	1-5 yıl	,799
		11-15 yıl	,043
		16 yıl ve üstü	1,000
	11-15 yıl	1-5 yıl	,004
		6-10 yıl	,043
		16 yıl ve üstü	,162
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,965
		6-10 yıl	1,000
		11-15 yıl	,162

Tablo 6.1.7.33b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.1.7.34a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.	1-5 yıl	52	4,5000	,54233	2,837	,042
	6-10 yıl	29	4,5172	,63362		
	11-15 yıl	11	4,0909	,30151		
	16 yıl ve üstü	8	4,1250	,35355		
	Total	100	4,4300	,55514		

Tablo 6.1.7.34a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.7.34b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.	1-5 yıl	6-10 yıl	,999
		11-15 yıl	,165
		16 yıl ve üstü	,348
	6-10 yıl	1-5 yıl	,999
		11-15 yıl	,182
		16 yıl ve üstü	,352
	11-15 yıl	1-5 yıl	,165
		6-10 yıl	,182
		16 yıl ve üstü	,999
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,348
		6-10 yıl	,352
		11-15 yıl	,999

Tablo 6.1.7.34b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.7.35 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.	1-5 yıl	52	4,5000	,57735	,698	,556
	6-10 yıl	29	4,4828	,78471		
	11-15 yıl	11	4,2727	,46710		
	16 yıl ve üstü	8	4,2500	,46291		
	Total	100	4,4500	,62563		

Tablo 6.1.7.35 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.36a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.	1-5 yıl	52	4,3846	,63102	5,300	,002
	6-10 yıl	29	4,4828	,73779		
	11-15 yıl	11	3,7273	,46710		
	16 yıl ve üstü	8	3,8750	,35355		
	Total	100	4,3000	,67420		

Tablo 6.1.7.36a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.7.36b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.	1-5 yıl	6-10 yıl	,930
		11-15 yıl	,025
		16 yıl ve üstü	,221
	6-10 yıl	1-5 yıl	,930
		11-15 yıl	,013
		16 yıl ve üstü	,132
	11-15 yıl	1-5 yıl	,025
		6-10 yıl	,013
		16 yıl ve üstü	,969
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,221
		6-10 yıl	,132
		11-15 yıl	,969

Tablo 6.1.7.36b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

6-10 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında ise , .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 6-10 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.



**Tablo 6.1.7.37a Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.	1-5 yıl	52	4,1154	,75806	2,699	,050
	6-10 yıl	29	4,2414	,78627		
	11-15 yıl	11	3,5455	,82020		
	16 yıl ve üstü	8	3,7500	,70711		
	Total	100	4,0600	,78907		

Tablo 6.1.7.37a İncelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 6.1.7.37b Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumuna Yönelik “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Scheffe Testi**

Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.	1-5 yıl	6-10 yıl	,919
		11-15 yıl	,181
		16 yıl ve üstü	,669
	6-10 yıl	1-5 yıl	,919
		11-15 yıl	,096
		16 yıl ve üstü	,469
	11-15 yıl	1-5 yıl	,181
		6-10 yıl	,096
		16 yıl ve üstü	,955
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,669
		6-10 yıl	,469
		11-15 yıl	,955

Tablo 6.1.7.37b Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Tablo 6.1.7.38 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.	1-5 yıl	52	4,1923	,74198	1,708	,170
	6-10 yıl	29	4,1724	,84806		
	11-15 yıl	11	3,6364	,80904		
	16 yıl ve üstü	8	4,0000	,53452		
	Total	100	4,1100	,77714		

Tablo 6.1.7.38 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden "Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.39 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Kurumumuzda bir perfomans değerlendirme sistemi mevcuttur.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Kurumumuzda bir perfomans değerlendirme sistemi mevcuttur.	1-5 yıl	52	4,4231	,63697	1,217	,308
	6-10 yıl	29	4,5172	,68768		
	11-15 yıl	11	4,0909	,53936		
	16 yıl ve üstü	8	4,3750	,51755		
	Total	100	4,4100	,63715		

Tablo 6.1.7.39 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Kurumumuzda bir perfomans değerlendirme sistemi mevcuttur." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.40 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.	1-5 yıl	52	4,2115	,66676	,327	,806
	6-10 yıl	29	4,2069	,72601		
	11-15 yıl	11	4,0000	,63246		
	16 yıl ve üstü	8	4,1250	,64087		
	Total	100	4,1800	,67240		

Tablo 6.1.7.40 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.41 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlara performansı ile ilgili üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından,müşterilerden v.b. oluşan bir grup tarafından geribildirim sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışanlara performansı ile ilgili üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından,müşterilerden v.b. oluşan bir grup tarafından geribildirim sağlanır.	1-5 yıl	52	4,1731	,75980	,187	,905
	6-10 yıl	29	4,1724	,75918		
	11-15 yıl	11	4,0000	,44721		
	16 yıl ve üstü	8	4,1250	,64087		
	Total	100	4,1500	,71598		

Tablo 6.1.7.41 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışanlara performansı ile ilgili üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından,müşterilerden v.b. oluşan bir grup tarafından geribildirim sağlanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.42 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.	1-5 yıl	52	4,1538,	77674	,213	,887
	6-10 yıl	29	4,0345,	90565		
	11-15 yıl	11	4,0000,	44721		
	16 yıl ve üstü	8	4,1250,	64087		
	Total	100	4,1000,	77198		

Tablo 6.1.7.42 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.” ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 6.1.7.43 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumunun “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerinden “Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.” İfadesi İle İlgili Görüşlerinin Çalışılan Kurumda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.	1-5 yıl	52	4,2500,	68241	2,194,	094
	6-10 yıl	29	3,9655,	73108		
	11-15 yıl	11	3,8182,	40452		
	16 yıl ve üstü	8	3,8750,	64087		
	Total	100	4,0900,	68306		

Tablo 6.1.7.43 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları kuruma yönelik “öğrenen organizasyon” kriterlerinden " Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir." ifadesi ile ilgili görüşleri, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri görev yapma süresine göre:

- “Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.” ifadesi ile ilgili 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 16 yıl ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.
- “Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.” ifadesi ile ilgili 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.
- “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.” ifadesi ile ilgili 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 16 yıl ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.
- “Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.” ifadesi ile ilgili , 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 16 yıl ve üstü gruptaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.
- “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.” ifadesi ile ilgili 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde, anlamlı

bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

- “Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.” ifadesi ile ilgili 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 6-10 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, .negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.
- “Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.” ifadesi ile ilgili 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 6-10 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir.1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler ile 16 yıl ve üstü çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında ise , negatif yönde, anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1-5 yıl arası çalışma süresi grubundaki yönetici ve öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

#### **6.1.8. Sekizinci Alt Problem Verilerinin İncelenmesi**

Bu bölümde, Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri görev yapılan kurumun alt birimlerine göre farklılaşması incelenmektedir.

**Tablo 6.1.8 Yönetici ve Öğretmenlerin, Çalıştıkları Eğitim Kurumlarının “Öğrenen Organizasyon” Kriterlerine Uygunluğu İle İlgili Görüşlerinin Okula Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	t	sd	p
Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.	İlköğretim	50	4,6200	,56749	3,801	98	,000
	Lise	50	4,0800	,82906			
Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.	İlköğretim	50	4,5600	,50143	4,109	98	,000
	Lise	50	3,9600	,90260			
Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.	İlköğretim	50	4,5400	,54248	4,832	98	,000
	Lise	50	3,8800	,79898			
Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.	İlköğretim	50	4,6600	,47852	3,080	98	,003
	Lise	50	4,2800	,72955			
Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini sürekli geliştirirler.	İlköğretim	50	4,5200	,64650	2,052	98	,043
	Lise	50	4,2400	,71600			
Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.	İlköğretim	49	4,3469	,75142	2,746	97	,007
	Lise	50	3,9000	,86307			
Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.	İlköğretim	50	4,5000	,58029	4,864	98	,000
	Lise	50	3,8200	,80026			
Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.	İlköğretim	50	4,6200	,53031	2,230	98	,028
	Lise	50	4,3600	,63116			
Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.	İlköğretim	50	4,6000	,53452	2,303	98	,023
	Lise	50	4,3400	,59281			
Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.	İlköğretim	50	4,2000	,75593	6,579	98	,000
	Lise	50	3,1000	,90914			
Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.	İlköğretim	50	4,3200	,58693	4,941	98	,000
	Lise	50	3,6400	,77618			
Kurumumuzda çalışanlar gerek	İlköğretim	50	4,5400	,54248	4,104	98	,000

duydukları bilgilere zamanında ulaşır.	Lise	50	4,0000	,75593			
Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.	İlköğretim	50	4,6400	,52528	4,035	98	,000
	Lise	50	4,0800	,82906			
Çalışanların bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.	İlköğretim	50	4,7200	,45356	2,292	98	,024
	Lise	50	4,5000	,50508			
Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.	İlköğretim	50	4,6200	,53031	4,343	98	,000
	Lise	50	4,0400	,78142			
Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayım, pano v.b.araçlardan yararlanılır.	İlköğretim	49	4,8776	,38905	2,553	97	,012
	Lise	50	4,6400	,52528			
Görsel ve işitsel iletişim, bilgi teknolojileri ile desteklenir.	İlköğretim	50	4,8600	,35051	1,502	98	,136
	Lise	50	4,7400	,44309			
Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.	İlköğretim	50	4,9000	,30305	1,973	98	,050
	Lise	50	4,7400	,48697			
Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.	İlköğretim	50	4,8200	,38809	2,162	98	,033
	Lise	50	4,6000	,60609			
Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.	İlköğretim	50	4,6200	,60238	3,630	98	,000
	Lise	50	4,1000	,81441			
Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.	İlköğretim	50	4,7200	,45356	3,614	98	,000
	Lise	50	4,2600	,77749			
Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.	İlköğretim	50	4,5200	,57994	4,216	98	,000
	Lise	50	3,9000	,86307			
Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.	İlköğretim	50	4,2600	,69429	5,290	98	,000
	Lise	50	3,4600	,81341			
Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.	İlköğretim	50	4,4600	,57888	5,620	98	,000
	Lise	50	3,6600	,82338			
Çalışanların almış oldukları eğitim	İlköğretim	50	4,6200	,49031	6,444	98	,000



sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.	Lise	50	3,9600	,53299			
Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.	İlköğretim	50	4,6400	,59796	3,577	98	,001
	Lise	50	4,2400	,51745			
Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.	İlköğretim	50	4,4200	,75835	3,511	98	,001
	Lise	50	3,8200	,94091			
Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.	İlköğretim	50	4,7000	,50508	2,393	98	,019
	Lise	50	4,4000	,72843			
Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.	İlköğretim	50	4,4800	,61412	5,228	98	,000
	Lise	50	3,6800	,89077			
Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır.	İlköğretim	50	4,3800	,77959	2,522	98	,013
	Lise	50	3,9400	,95640			
Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.	İlköğretim	50	4,6800	,55107	4,085	98	,000
	Lise	50	4,1000	,83910			
Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.	İlköğretim	50	4,5000	,61445	4,290	98	,000
	Lise	50	3,8600	,85738			
Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.	İlköğretim	50	4,4400	,61146	5,695	98	,000
	Lise	50	3,7800	,54548			
Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.	İlköğretim	50	4,7000	,46291	5,547	98	,000
	Lise	50	4,1600	,50950			
Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.	İlköğretim	50	4,6800	,47121	3,936	98	,000
	Lise	50	4,2200	,67883			
Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.	İlköğretim	50	4,6200	,56749	5,373	98	,000
	Lise	50	3,9800	,62237			

Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.	İlköğretim	50	4,3600	77618	4,09398	,000
	Lise	50	3,7600	68690		
Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.	İlköğretim	50	4,3400	79821	3,08498	,003
	Lise	50	3,8800	68928		
Kurumumuzda bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.	İlköğretim	50	4,6200	56749	3,47598	,001
	Lise	50	4,2000	63888		
Takımlara ve çalışanlara belli bir dönemde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.	İlköğretim	50	4,3800	56749	3,10198	,003
	Lise	50	3,9800	71400		
Çalışanlara performansı ile ilgili üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden v.b. oluşan bir grup tarafından geribildirim sağlanır.	İlköğretim	50	4,2600	75078	1,54798	,125
	Lise	50	4,0400	66884		
Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.	İlköğretim	50	4,3200	71257	2,95998	,004
	Lise	50	3,8800	77301		
Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.	İlköğretim	50	4,4200	57463	5,49898	,000
	Lise	50	3,7600	62466		

Tablo 6.8.1 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları eğitim kurumlarının “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini sürekli geliştirirler “, “Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.”, “Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.”, “Çalışanların bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.”, “Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.”, “Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayın, pano v.b.araçlardan yararlanır.”, “Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.”, “Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.”, “Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.” ve “Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır.” ifadeleri ile ilgili

görüşleri çalışmakta oldukları okula göre .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Aritmetik ortalamalara göre, ilköğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenler, aynı kurumun lise bölümünde görev yapan yönetici ve öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 6.8.1 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları eğitim kurumlarının “öğrenen organizasyon” kriterlerinden “Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.”, “Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.”, “Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.”, “Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.”, “Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.”, “Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.”, “Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.”, “Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.”, “Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.”, “Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.”, “Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.”, “Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir”, “Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.”, “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.”, “Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.”, “Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.”, “Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.”, “Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.”, “Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.”, “Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.”, “Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.”, “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.”, “Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.”, “Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.”, “Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.”, “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.”, “Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.”, “Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.”, “Kurumumuzda bir performans değerlendirme

sistemi mevcuttur.”, “Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.”, “Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.” ve “Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.” ifadeleri ile ilgili görüşleri çalışmakta oldukları okula göre .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Aritmetik ortalamalara göre, ilköğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenler, aynı kurumun lise bölümünde görev yapan yönetici ve öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) tarafından akredite olmuş özel ilköğretim ve liselerin öğrenen organizasyon kültürü açısından yeterlilikleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri görev yapılan kurumun alt birimlerine göre:

- “Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini sürekli geliştirirler “,
- “Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.”,
- “Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.”,
- “Çalışanların bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.”,
- “Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.”,
- “Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayın, pano v.b.araçlardan yararlanılır.”,
- “Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.”,
- “Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.”,
- “Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.”,
- “Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır.”
- “Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.”,
- “Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.”,
- “Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.”,

- “Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.”,
- “Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.”,
- “Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.”,
- “Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.”,
- “Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.”,
- “Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.”,
- “Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.”,
- “Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.”,
- “Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir”,
- “Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.”,
- “Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.”,
- “Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.”,
- “Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.”,
- “Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.”,
- “Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.”,
- “Çalışanların verimliliklerinin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.”,
- “Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.”,
- “Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.”,
- “Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.”,
- “Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.”,
- “Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.”,
- “Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.”,
- “Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.”,
- “Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.”,

- “Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.”,
- “Kurumumuzda bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.”,
- “Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.”,
- “Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.” ve
- “Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.”

ifadeleri ile ilgili görüşleri çalışmakta oldukları okula göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir. Aritmetik ortalamalara göre, ilköğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenler, aynı kurumun lise bölümünde görev yapan yönetici ve öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin içinde buldukları çevre koşulları artan bir hızla değişmekte, karmaşıklaşmakta ve belirsizleşmektedir. Günümüzde bu değişim, geçmişe göre daha hızlı olmaktadır ve bununla birlikte çalışma tarzlarını ve yapılarını değiştirmek zorunda kalmaktadırlar.

Öğrenen organizasyonların gelişiminde, organizasyonların sürekli olarak öğrenmeyi kolaylaştıracak bir örgüt kültürü oluşturmaları yaşamsal önem taşımaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel öğrenmeyi destekleyen önemli bir faktördür. Yapılan literatür çalışması sonunda işletmelerin öğrenme yeteneğini sürekli kılmaya uygun örgüt kültürünü belirleyen unsurlar, liderlik tarzı, iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, katılımcı yönetim, personel güçlendirme, bilginin paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı, performans değerlendirme ve ödül sistemi başlıkları altında toplanmıştır.

Araştırma Avrupa Uluslararası Okullar Birliği tarafından akredite olmuş bir eğitim kurumunun ilköğretim ve lisesi ile yürütülmüştür. Yapılan araştırma neticesinde elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlar aşağıda özetlenmiş ve bunlarla ilgili bazı öneriler getirilmiştir.

### 7.1. Sonuç

Çalışmada öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile liderlik tarzı, iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, katılımcı yönetim, personel güçlendirme, bilginin paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı, performans değerlendirme ve ödül sistemi arasında ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür.

Alınan değerlere göre bu kurumda öğrenen organizasyon kültürünün kriterlerinin büyük ölçüde uygunluğunun sağlandığını söyleyebiliriz. Bunun önemli bir sebebinin Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS) Tarafından Akredite olmuş olması olarak ve akreditasyonun bir süreç olarak kabul edilmesinin, sürekli gelişimi beraberinde getirmesi olarak görebiliriz.

Alınan verilere göre gerek kadın gerek erkek yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları eğitim kurumlarının “öğrenen organizasyon” kriterlerine uygunluğu ile ilgili görüşlerinde genellikle hem fikir oldukları ve oldukça olumlu görüşleri oldukları söylenebilir. Bu sonuçlara göre kurumda cinsiyet ayrımı yapmadan öğrenen organizasyon kültürü konusunda görüşlerin aynı çizgide oldukları ve aynı şekilde algılandığı ve algılanması sağlandığı söylenebilir.

Bu kurumda çalışan öğretmen ve yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre karşılaştırdığımızda öğrenen organizasyon kriterlerinin değerlendirilmesinde anlamlı düzeyde farklılık olmadığı ve görüşlerin paralel olduğu görülmektedir.

Kurumda çalışan öğretmen ve yöneticileri çalıştıkları süreye göre karşılaştırdığımızda, öğrenen organizasyon kriterlerinin değerlendirilmesinde, daha az süre çalışma tecrübesi olan yönetici ve öğretmenlerin bu kriterleri daha olumlu yorumladıkları ve kabul ettikleri görülmektedir.

Genel olarak bu kurumda çalışan öğretmen ve yöneticileri bu kurumda çalıştıkları süreye göre karşılaştırdığımızda, öğrenen organizasyon kriterlerinin değerlendirilmesinde, daha az süre çalışma tecrübesi olan yönetici ve öğretmenlerin bu kriterleri daha olumlu yorumladıkları ve kabul ettikleri görülmektedir. Bunun sebeplerinden bazılarının; daha az çalışma süresi olan öğretmen ve yöneticilerin daha idealist oldukları ve senelerle sabırlarının ve beklentilerinin azaldığı düşünülmektedir.

## **7.2. Öneriler**

1. Öğrenen organizasyon kültürünün bir kurumda yerleşmesi için; büyümeyi amaçlayan yöneticiler, yönetici seçiminde öğrenen organizasyon kültürü etkileyen unsurlar olan bilginin ve vizyonun paylaşımına önem veren, personel güçlendirmeye önem veren, katılımcı yönetimi destekleyen yöneticilerin, öğretmen seçiminde ise öğrenmeye açık, paylaşımcı, takım ruhuyla hareket eden öğretmenlere önem verilmesi gereği düşünülmektedir.



2. Bu kriterlere uyan çalışanların elde tutulması, sürekli eğitimine önem verilmesi ve ödüllendirilmesi gereği dşnlmekte ve önerilmektedir.
3. Diğer eğitim kurumlarında da benzer çalışmalar yapılması , eğitim kurumlarında öğrenen örgüt kültürünün geliştirilmesine yönelik araştırmaların geliştirilmesi, sürekli öğrenen, hızlı değişimi ve gelişimi takip eden kurumlar yaratmak için önerilmektedir.

## EKLER

### EK 1 ANKET FORMU

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
<b>ANKET SORULARI</b>					
Çalışmakta olduğum kurumda yeni bilgiler test edilir, denenir ve sonuçları tartışmaya teşvik edilir.					
Çalışmakta olduğum kurumda bilgi tüm çalışanlarca paylaşılır.					
Çalışmakta olduğum kurumda geçmişte yaşanan her tecrübe sistematik olarak analiz edilir.					
Çalışmakta olduğum kurumda yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortam sağlanır.					
Çalışmakta olduğum kurumda çalışanlar uzman oldukları konularda kendilerini sürekli geliştirirler.					
Çalışmakta olduğum kurumda, iyileştirilmesi istenen konuda örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip kurum(lar) belirlenir.					
Yöneticiler, çalışanları bilgi ve fikirleri paylaşmaları için destekler.					
Yöneticiler, çalışanları öğrenme konusunda teşvik eder.					
Yöneticiler, kurum vizyonunun çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesini sağlar.					
Yöneticiler, çalışanların arzu ve ümitlerinin gerçekleşmesine imkan tanır.					
Yöneticiler, örnek davranışlarıyla çalışanları etkiler.					
Kurumumuzda çalışanlar gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşır.					
Tüm çalışanlar kurumun faaliyetleri hakkında hakkında bilgilendirilir.					
Çalışanların bilgilere ulaşmasına yardımcı olacak teknik donanım mevcuttur.					
Elde edilen veya yaratılan bilgiler, kurum içerisinde hızlı ve verimli bir biçimde yayılır.					
Kurum içi iletişimin sağlanmasında poster, broşür, toplantı, eğitim çalışması, yayın, pano v.b.araçlardan yararlanır.					
Görsel ve işitsel iletişim, bilgi teknolojileri ile desteklenir.					
Kurumumuzun belirlenmiş bir vizyonu vardır.					
Vizyonumuzdan tüm çalışanlarımız haberdardır.					
Kurumumuzun vizyonu, misyonu ve amaçları hakkında tüm çalışanlar aynı yanıtları verir.					
Vizyonumuz, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar.					
Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği vardır.					

Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilir.					
Önerilerden beğenilenler kurumda uygulanır.					
Çalışanların almış oldukları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri kurum içerisinde kullanılmasına imkan verilir.					
Çalışanlara değişim ve gelişmelere bağlı olarak sürekli eğitim verilir.					
Çalışanların verimliliklerin artırılması ve deneyim kazanması için rotasyon, iş enginleştirme, iş genişletme gibi çeşitli programlar uygulanır.					
Kurumumuzda bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur.					
Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşır.					
Kurumumuzda yöneticilere bağlı ast sayısı fazladır.					
Haberleşme kademeler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşir.					
Kurumumuzda kararlar zamanında alınır.					
Çalışanların yapacağı iş organizasyonun genel amaçlarına göre gerekli değişimlere uğrar.					
Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur.					
Kurumumuzda kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir.					
Takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi mevcuttur.					
Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır.					
Takım üyeleri görüşlerini rahatlıkla ortaya koyar.					
Kurumumuzda bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.					
Takımlara ve çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklendiğine ilişkin bilgi sağlanır.					
Çalışanlara performansı ile ilgili üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden v.b. oluşan bir grup tarafından geribildirim sağlanır.					
Sağlanan geribildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması sağlanır.					
Çalışanlar, yaratıcı fikri geliştiren çalışma arkadaşlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.					

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar:*

- Barutçugil, İsmet. **Bilgi Yönetimi**, 2.Basım. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 43.
- Bozkurt, Veysel. **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, 2.Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000, s.154.
- Çetin, Canan , Besim Akın ve Vedat Erol. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, 3. Basım. İstanbul: Beta, 2001, s.337.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 2. Basım: İstanbul: Beta, 2001, s.465.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.Basım. İstanbul: Beta, 2000.
- Kirkpatrick, Donald L. **4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi**, 1. Basım. İstanbul:PDR, 1998, s.20.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 2.Basım. İstanbul: Beta, 2001, s.303.
- Marquardt, Michael ve Reynolds, Agnus. **The Global Learning Organization**, New York: Irwin, 1994, s.35.
- Senge, Peter M. **Beşinci Disiplin**, 11.Basım. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2004, s.12.
- Quigley, Joseph V. **Vizyonun Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması**, 1. Basım, İstanbul: EpsilonYayıncılık, 1998, s.29.

***Sürelî Yayınlar:***

Arıkan, Semra. “Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi”, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel, 2001.

Aydemir, Nilgün. “Öğrenen Organizasyonların oluşmasında Vizyon Paylaşımı”, **İşletme ve Finans**, C.14, 1999, S.28-41.

Örgütveren ,Özlem. “Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama”, **8. Uluslararası Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.648-649.

### ***İnternetten Alınan Yayınlar:***

American Association of Variable Star Observers, <http://www.aavso.org/> , (08 Ocak 2007)

Arslan, Akın. “Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme”, 25 Mart 2002, [www.stratejiyönetim.com](http://www.stratejiyönetim.com), (14 Ağustos 2006)

Astronomical Society of The Pacific, <http://www.astrosociety.org/> , (08 Ocak 2007)

Bayraktaroğlu, Doç.Dr. Serkan ve Kutanis, Yrd. Doç.Dr. Rana Özen. ‘Bilgi Çağında Öğrenme Engelleri’, Bilgi Yönetimi. 2002. [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=238#ust](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=238#ust) (20 Ağustos 2006)

Council of Europe, [http://ww.coe.int/t/dg4/portfolio/Default.asp?L=E&M=/main\\_pages/welcome.html](http://ww.coe.int/t/dg4/portfolio/Default.asp?L=E&M=/main_pages/welcome.html) , (08 Ocak 2007)

Çolakoğlu, Jale. “Yaşam Boyu Öğrenmede Motivasyonun Önemi”, Milli Eğitim Dergisi. Yaz-Güz 2002. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/colakoglu.htm> (13 Kasım 2006)

D.Ausubel’in Öğrenme Kuramı. 2 Ocak 2006. [http://tr.wikipedia.org/wiki/D.\\_AUSUBEL%E2%80%99%C4%B0N\\_%C3%96%C4%9ERENME\\_KURAMI](http://tr.wikipedia.org/wiki/D._AUSUBEL%E2%80%99%C4%B0N_%C3%96%C4%9ERENME_KURAMI) (18 Mart 2006)

Ewell, Peter T. “Öğrenme için organize olmak”, 1997, [http://www.intime.uni.edu/model/learning/learn\\_summary.html](http://www.intime.uni.edu/model/learning/learn_summary.html) ( 28 Eylül 2006)

Eyüboğlu Eğitim Kurumları, <http://www.eyuboglu.com/>, ( 24 Aralık 2006)

European Council of International Schools, <http://www.ecis.org/> , (08 Ocak 2007)

Ferik, Funda. “ İşletmelerde Öğrenme İlkeleri”, İnsan Kaynakları. 02 Ağustos 2001. <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=272> ( 18 Eylül 2006)

Gürsözlü, Süheyla. “Öğrenen Oganizasyon”, Site Kalite, 2001. <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak.html> ( 15 Şubat 2006)

International Baccalaureate Organization, <http://www.ibo.org/> (08 Ocak 2007)

International Shools Theatre Association, <http://www.ista.co.uk/> , (08 Ocak 2007)

- Kotelnikov, Vadim ve Ten3 East-West, “ 7-S Model-A Managerial Tool for Analyzing and Improving Organizations”, 2001.  
[http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_inex\\_7s.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_inex_7s.html), (13 Kasım 2006)
- McNamara, Carter. “Continuous Learning”, 2006,  
[http://www.managementhelp.org/trng\\_dev/design/cont\\_lrn.htm](http://www.managementhelp.org/trng_dev/design/cont_lrn.htm) ( 14 Ekim 2006)
- National Middle School Association, <http://www.nmsa.org/>, (08 Ocak 2007)
- Near East South Asia Council of Overseas Schools, <http://www.nesacenter.org/> (08 Ocak 2007)
- Selvi, İhsan Hakan. “Öğrenen Organizasyonlar”, 12 Temmuz 2000.  
[http://www.5mworld.com/kasim\\_2000/Makale-ogrenen.htm](http://www.5mworld.com/kasim_2000/Makale-ogrenen.htm). ( 23 Kasım 2006)
- Smith, Mark K. ‘Systems Thinking’, Infed , 2001.  
<http://www.infed.org/thinkers/senge.htm> ( 12 Ocak 2006)
- The Globe Program, [http://www.globe.gov/globe\\_flash.html](http://www.globe.gov/globe_flash.html) , (08 Ocak 2007)
- Us,Ahmet Talat. “Öğrenen bir TKY Organizasyonu Yaratmak”, 09 Temmuz 2000.  
<http://www.kalder.org/yayinlar/html/kalderforum/sayi1/forum1makale.htm>.  
(02 Aralık 2006)
- Üner, Aslı. “Öğrenen Organizasyon”, Site Kalite, 2001.  
<http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak.html> (15 Şubat 2006)
- Xin-An (Lucian) Lu. “Surveying the Concept of the Learning Organization”. 2004.  
<http://www.weleadinlearning.org/xaoct04.htm> ( 19 Ekim 2006)
- Wirth, Ross A. “Interpersonal Interaction Model”, Business Culture, 2006,  
<http://www.entarga.com/stratplan/culture.htm>, ( 18 Kasım 2006)

## ÖZGEÇMİŞ

Aslı ÇELİK

Doğum Tarihi: 15.08.1978

Eyuboglu Eğitim Kurumları, İstanbul

**Adres:** Kaptan Arif cad. Şevki Özengin sok. No:4/10

Erenköy/ İstanbul- Turkey

**Telefon no:** +90 (216) 369 12 94

**Fax:** +90 (216) 346 96 58

**E-mail:** [celikasli@hotmail.com](mailto:celikasli@hotmail.com)

### EĞİTİM

2004 – 2007: Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisansı, Yeditepe Üniversitesi

2004 – 2005: “Öğrencilerin derinlemesine öğrenmeyi teşvik etme” Harvard Üniversitesi Çevirimiçi Programı

1996 - 2000: İtalyan Dili ve Edebiyatı, İstanbul Üniversitesi

07.2002 - 09.2002: Perugia Üniversitesi, İtalya

İtalyanca öğretimi ile ilgili kurslar

08.2000 - 10.2000: Lingua Viva, Floransa,İtalya

İtalyan dili ile ilgili iletişim becerilerine yönelik kurs

### İŞ TECRÜBESİ

2002 - : Eyuboglu Eğitim Kurumları - İtalyanca Öğretmeni  
Verilen Eğitimler:

- 2006- 2007: Grades 8-9-10 MYP -11-12
- 2005- 2006: Grades 7-8-9-10 MYP -11-12
- 2004- 2005: IB Italian High level Language B- 12 - 11 - 10 – 9
- 2003 –2004: IB Italian High level Language B — IB 1 & 2

Grades 6 MYP-10 MYP-11

- 2002 – 2003: Grades 7-8-9-10 MYP

2001 - 2002: Is – Tim

Satış ve Pazarlama Bölümü Eğitim Uzmanı

İtalyan ortaklı çok uluslu bir iletişim şirketi

### YABANCI DİL

İtalyanca ve İngilizce (ileri seviye), Almanca (az )